

**Einflussfaktoren beim Schutz vor
Wissensverlust durch leaving experts –
Eine Untersuchung zum Wissenstransfer in
Unternehmen**

Bachelorarbeit

im Studiengang
Bibliotheks- und Informationsmanagement

vorgelegt von

Carolin Franziska Schneider

Matr.-Nr.: 24788

am 07. Januar 2015
an der Hochschule der Medien Stuttgart

Erstprüferin:
Zweitprüferin:

Prof. Cornelia Vonhof
Dr. Sabine Graumann

Eidesstattliche Versicherung

Name: Schneider

Vorname: Carolin Franziska

Matrikel-Nr.: 24788

Studiengang: BI7

Hiermit versichere ich, Carolin Franziska Schneider, an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit mit dem Titel „Einflussfaktoren beim Schutz vor Wissensverlust durch leaving experts – Eine Untersuchung zum Wissenstransfer in Unternehmen“ selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinne nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Ich habe die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und prüfungsrechtlichen Folgen (§ 26 Abs. 2 Bachelor-SPO bzw. § 19 Abs. 2 Master-SPO der Hochschule der Medien Stuttgart) sowie die strafrechtlichen Folgen (siehe unten) einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Auszug aus dem Strafgesetzbuch (StGB)

§ 156 StGB Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer von einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

Ort, Datum

Unterschrift

Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Arbeit ist der unternehmensinterne Wissenstransfer und seine Einflussfaktoren. Im Hinblick auf den bereits einsetzenden demografischen Wandel in Deutschland gewinnt die Suche nach Mitteln und Lösungen zur Wissensbewahrung und Wissensweitergabe in vielen Unternehmen immer mehr an Bedeutung. Abhängig von der Art des Wissens, ob beispielsweise explizit oder implizit, existieren für dieses Teilgebiet des Wissensmanagements unterschiedliche Ansätze, die in einigen Unternehmen bereits zum Einsatz kommen und in dieser Arbeit näher erläutert werden. Dazu zählen beispielsweise Senior-Expert-Programme oder auch der Einsatz von Web 2.0-Techniken. Neben den Grundlagen zum Wissensmanagement und dem Wissenstransfer selbst, liegt der Fokus dieser Arbeit jedoch vor allem auf dessen Einflussfaktoren. Um eine Gewichtung dieser Faktoren zu erzielen, wurde deren Relevanz mit Hilfe einer empirischen Untersuchung, der zwei Zielgruppen zugrunde liegen, ermittelt. Aus Unternehmensperspektive, die die Zielgruppe der Wissenstransfer-Initiatoren abbilden, spielen bei der Wissensteilung vor allem Konkurrenzgedanken unter Mitarbeitern und ein offenes und vertrauensvolles Klima eine entscheidende Rolle. Aus Sicht der Arbeitnehmer, als Wissenstransfer-Anwender, sind die bedeutendsten Faktoren zum einen ebenfalls das Unternehmensklima zum anderen jedoch der Einsatz von Zeit bei der Wissensübergabe. Trotz dieses Unterschiedes ist als Ergebnis dieser Untersuchung, festzuhalten, dass soziale Aspekte beim Wissenstransfer mehr Einfluss auf dessen Erfolg haben, als technische und ressourcenbezogene Faktoren.

Schlagwörter: Wissenstransfer, Wissensmanagement, Leaving Experts, Wissensverlust, Einflussfaktoren, Unternehmen, empirische Untersuchung

Abstract

Subject of the present bachelor thesis is the internal knowledge transfer in companies and its influencing factors. The search for means and solutions for the retention and transfer of knowledge becomes, in view of the incipient demographic change in Germany, increasingly important in many companies. Depending on the type of knowledge, for example explicit or implicit knowledge, there are different approaches which are already used in practice. These include for example senior expert programs or the use of web 2.0 technology. In addition to the basics of knowledge management

the focus of this thesis is on the influencing factors of knowledge transfer. To achieve an evaluation of these factors, their relevance was determined by conducting an empirical study based on two target groups. From the perspective of companies, as the initiators of knowledge transfer, rivalry among employees and an open and trusting climate play significant roles. From the perspective of employees, as the users of knowledge transfer, the most important factors are the corporate climate and the use of time during the knowledge transfer. Despite this difference one remarkable result of this study is that social aspects of knowledge transfer have more influence on its success than technical and resource factors.

Keywords: knowledge transfer, knowledge management, leaving experts, loss of knowledge, influencing factors, companies, empirical study

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Versicherung	2
Kurzfassung	3
Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	5
Abbildungsverzeichnis	7
1 Einführung	8
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	9
1.2 Aufbau der Arbeit und Methodik	10
2 Grundlagen	12
2.1 Herausforderung Demografischer Wandel.....	12
2.2 Wissensmanagement in Unternehmen	14
2.2.1 Der Wissensbegriff	16
2.2.2 Relevante Wissensarten.....	18
2.2.3 Kernaktivitäten und Ziele von Wissensmanagement	20
2.3 Expertenidentifikation in Unternehmen	24
2.3.1 Methoden für die Experten- und Wissensidentifikation	26
3 Wissenstransfer – eine wichtige Kernaktivität des Wissensmanagements.....	29
3.1 Wissenstransfer als Prozess	30
3.2 Aktuelle Wissenstransferansätze aus der Praxis	32
3.2.1 Senior-Expert-Programme – Daimler AG und Robert Bosch GmbH	33
3.2.2 Wikis und Weblogs – Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt	34
3.2.3 Transfer Coaching – Schwäbisch Hall Unternehmensgruppe	35
3.2.4 Die Kaffeepause – ein Ansatz aus romanischen Ländern.....	37
4 Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Unternehmen	40
4.1 Aufbau der Untersuchung und Vorgehensweise.....	44
4.1.1 Perspektive der Unternehmen	45
4.1.2 Perspektive der Arbeitnehmer	46
4.2 Ergebnisse der Untersuchung	48
4.2.1 Faktoren, die den erfolgreichen Wissenstransfer behindern	52
4.2.2 Faktoren, die den erfolgreichen Wissenstransfer fördern.....	54
5 Schlussbetrachtung	57

Literatur- und Quellenverzeichnis.....	60
Anhang A: Fragebogen „Unternehmen“	65
Anhang B: Fragebogen „Arbeitnehmer“	69
Anhang C: Demografische Angaben	72

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung bis 2060 (eigene Darstellung)	13
Abbildung 2: Wissenstreppe nach North.....	17
Abbildung 3: Relevante Wissensarten in Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Susanna T. Weber)	20
Abbildung 4: Kernaktivitäten von Wissensmanagement in Anlehnung an das Referenzmodell des CCWM.....	22
Abbildung 5: Beispieldarstellung einer Wissenstopographie.....	27
Abbildung 6: Phasenmodell zum Wissenstransfer nach von Krogh und Köhne	30
Abbildung 7: Modell der Wissensteilung von Peinl	32
Abbildung 8: Übersicht Transfer Coaching (eigene Darstellung).....	37
Abbildung 9: Übersicht über relevante Einflussfaktoren (eigene Darstellung in Anlehnung an A. Sarnitz)	42
Abbildung 10: Wissenstransfer-Maßnahmen im Einsatz.....	50
Abbildung 11: Nützlichkeit der Wissenstransfer-Maßnahmen aus Sicht der Arbeitnehmer	51
Abbildung 12: Faktoren, die den Wissenstransfer behindern (Unternehmensperspektive).....	52
Abbildung 13: Faktoren, die den Wissenstransfer behindern (Arbeitnehmerperspektive).....	53
Abbildung 14: Faktoren, die den Wissenstransfer fördern (Unternehmensperspektive).....	54
Abbildung 15: Faktoren, die den Wissenstransfer fördern (Arbeitnehmerperspektive).....	55

1 Einführung

„Wenn einer es weiß, weiß es keiner“¹

Diese Aussage des Sprachphilosophen und Logikers Ludwig Wittgenstein wirkt auf den Rezipient im ersten Moment wie ein Paradoxon, wie ein Gedanke, der sich selbst widerspricht. Ein einzelner Mensch der etwas weiß, ist nach gängiger Logik immerhin einer mehr als gar keiner. Dennoch findet sich auch Wahrheit in diesem Zitat - denn was geschieht, wenn das Wissen des Einzelnen nicht mit anderen geteilt, nicht angewendet oder gar mit ins Grab genommen wird? Wenn der einzige Träger dieses Wissens stets der Einzige bleibt? In diesem Fall bleibt jenes Wissen tatsächlich vor dem Rest der Welt verborgen und manch einer könnte dessen Existenz sogar anzweifeln. Der scheinbare Widerspruch löst sich somit auf, denn von geheim gehaltenem Wissen weiß tatsächlich keiner oder zumindest kein anderer.

Gerade in einem beruflichen und arbeitsbezogenen Kontext kann diese Interpretation des Zitates in abgeschwächter Form durchaus Realität werden. Ein Unternehmen, als wirtschaftlich-finanzielle Organisationseinheit in der meist viele Individuen zusammenarbeiten, wird im Grunde genau mit diesem Umstand konfrontiert, sobald ein Mitarbeiter ausscheidet oder die Position wechselt.² In der Regel hinterlässt dieser immer eine mehr oder weniger große Lücke, welche zum Beispiel menschlicher aber auch fachlicher Natur und im schlimmsten Fall nur schwer zu schließen sein kann. Die Intensität dieser Lücke hängt dann beispielsweise davon ab, wie nachhaltig und kontinuierlich der ausgeschiedene Mitarbeiter sein Wissen im Unternehmen angewendet und mitgeteilt hat und welcher Art dieses Wissen war.

Das Schließen einer solchen Lücke bereitet einigen Unternehmen in Deutschland mehr Schwierigkeiten als man zunächst annehmen könnte und so ist es nicht verwunderlich, dass das Wissen des Einzelnen in den letzten Jahren verstärkt in das Bewusstsein der Verantwortlichen vorgedrungen ist und eine nie dagewesenen Wertschätzung erfährt. Ein Grund dafür ist, dass der Wohlstand und der Beschäftigungsgrad in Deutschland schon lange Zeit in hohem Maße von der Industrie abhängen.³ Ende des letzten Jahrhunderts hat sich die Gesellschaft in Deutschland jedoch von einer Industriegesellschaft zu einer sogenannten Wissensgesellschaft entwickelt, deren wichtigstes Merk-

¹ Möller, P. (o.J.): Ludwig Wittgenstein [elektronische Quelle]

² Vgl. Berwanger, J. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Unternehmen [elektronische Quelle]

³ Vgl. BMWi (o.J.): Strukturelle Entwicklungen [elektronische Quelle]

mal ein für die Bürger nahezu uneingeschränkter Zugang zu Information ist.⁴ Dies hat zur Folge, dass die betriebliche Wertschöpfung immer größere Anteile an forschungsintensiven Gütern und wissensintensiver Dienstleistungen aufweist.⁵ Um dieses Niveau überhaupt zu erreichen, mussten sich deutsche Unternehmen zwar schon immer auf das Wissen und damit verbunden die Innovationskraft ihrer Mitarbeiter verlassen, doch das Wissen des Einzelnen hat zuvor noch nie so einen enormen Stellenwert für das Wirtschaftswachstum gehabt wie es heute der Fall ist. Denn im Zuge der Globalisierung hat sich der internationale Wettbewerb erheblich verschärft und der Wettbewerbsfaktor Zeit gewinnt durch die Verkürzung von Produktlebenszyklen und Technologiesprüngen zunehmend an Bedeutung.⁶ Kommt es unter diesen neuen Bedingungen etwa zu Verzögerungen unternehmensinterner Prozesse so kann das für ein Unternehmen gegebenenfalls erhebliche Folgen haben. Oftmals liegt die Ursache eines solchen Problems jedoch nicht an einer mangelnden fachlichen Kompetenz einzelner Akteure, sondern vielmehr an einem Koordinationsproblem und damit verbunden dem unzureichenden Austausch und Einsatz des vorhandenen Wissens.⁷

Diese Entwicklungen und Tatsachen haben zunehmend auch die Verantwortlichen in den Unternehmen erkannt und das Wissen ihrer Mitarbeiter zu einer Ressource erklärt, die möglichst effizient eingesetzt werden soll.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Da Wissen eine immaterielle Ressource und damit nur schwer zu greifen ist, gilt es sich dieser Thematik von Grund auf zu nähern. Der Einstieg erfordert ein umfassendes Verständnis und eine geeignete Definition des Begriffs sowie einen Überblick über grundsätzliche Funktionen des Wissensmanagements.

Der Fokus dieser Arbeit liegt jedoch auf der eingangs beschriebenen Wissenslücke, die ein ausgeschiedener Mitarbeiter im Unternehmen hinterlässt. Es soll untersucht werden, wie das Entstehen einer solchen Lücke im Idealfall verhindert oder das Ausmaß zumindest beschränkt werden kann und welche Maßnahmen hierfür bereits entwickelt und angewendet werden. Der koordinierte und zielgerichtete Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern – im Fachjargon auch Wissenstransfer genannt - spielt dabei eine entscheidende Rolle und ist Hauptgegenstand der Untersuchung. Aus für Unter-

⁴ Vgl. Wirtschaft und Schule (2011): Wissensgesellschaft [elektronische Quelle]

⁵ Vgl. BMWi (o.J.): Strukturelle Entwicklungen [elektronische Quelle]

⁶ Vgl. Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.150

⁷ Vgl. Ebd. S.150

nehmen in der Regel sehr bedeutsamen Effizienzgründen sollen neben der Einordnung dieser Aktivität in den gesamten Wissensmanagementprozess auch Vorgehensweisen untersucht werden, die dabei helfen besonders erfolgskritisches Expertenwissen in Unternehmen zu identifizieren und von weniger relevantem Wissen abzugrenzen.

Da der erfolgreiche Umgang mit Wissen und Wissenstransfer von einer Vielzahl an äußeren Einflüssen abhängt, liegt ein weiterer Schwerpunkt auf der Ermittlung bedeutender Faktoren, die diesen auf die eine oder andere Weise beeinflussen. Um die ermittelten Faktoren hinsichtlich ihrer Relevanz einstufen und beurteilen zu können, sollen zwei Sichtweisen miteinander verglichen werden. Auf der einen Seite die Perspektive von Unternehmen als Initiatoren und auf der anderen Seite die Perspektive von Arbeitnehmern als Anwender der Maßnahmen zum Wissenstransfer. Möglicherweise unterscheiden sich die Meinungen beider Parteien in hohem Maße, so dass Rückschlüsse auf zukünftige Investitionen in Wissenstransfer-Maßnahmen gezogen werden können.

Folgende Fragenstellungen gilt es daher in dieser Arbeit zu klären:

- Welche Arten von Wissen spielen in Unternehmen eine Rolle?
- Wie können die Träger des erfolgskritischen Wissens identifiziert werden?
- Wie kann ein Wissenstransfer systematisch durchgeführt werden?
- Welche Faktoren spielen dabei eine entscheidende Rolle?

1.2 Aufbau der Arbeit und Methodik

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei größere Teile bestehend aus fünf Kapiteln. Teil 1 setzt sich aus der Einführung und den wichtigsten theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement in Unternehmen zusammen. In diesem Zusammenhang werden der Wissensbegriff definiert und jene Wissensarten ermittelt, die sich in relevantem Maße in Unternehmen wiederfinden. Darüber hinaus erfolgen in diesem Teil auch die Beschreibung der wichtigsten Kernaktivitäten und Ziele im Wissensmanagement sowie die Maßnahmen zur Expertenidentifikation. Im Hinblick auf die Bedeutung des Themas für den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext, wird im Grundlagenkapitel zudem ein Ausblick auf den demografischen Wandel und dessen mögliche Folgen in Deutschland gegeben. Die beschriebene Theorie in diesem ersten Teil basiert auf einer umfangreichen und überwiegend systematischen Literaturrecherche und vermittelt das notwendige Basiswissen. Für die Recherche wurde dabei sowohl auf gedruckte als auch online verfügbare Quellen zurückgegriffen. Da die Inhalte im

Grundlagenkapitel größtenteils schon länger erforscht und etabliert sind, wurden bei deren Beschreibung auch Quellen herangezogen, deren Veröffentlichung schon etwas länger zurück liegt.

Im zweiten großen Teil tritt der Wissenstransfer als Teilaspekt des Wissensmanagements in den Vordergrund und wird zunächst theoretisch, mithilfe eines prozessorientierten Modells, näher erläutert. Anschließend erfolgt die Beschreibung konkreter Wissenstransfer-Ansätze durch aktuelle Beispiele aus der Praxis. Unternehmen, die bereits eine Maßnahme zum Wissensaustausch implementiert haben, sind unter anderem die Robert Bosch GmbH, die Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt, die Schwäbisch Hall Unternehmensgruppe sowie die Daimler AG. Die Inhalte in diesem Kapitel basieren teilweise auf einer Recherche von Onlinequellen sowie auf Materialien, welche von den Unternehmen nach einem persönlichen Kontakt zur Verfügung gestellt wurden. Im Anschluss daran widmet sich diese Arbeit den titelgebenden Einflussfaktoren beim Wissenstransfer in einem eigenen Kapitel. Hier werden zunächst Faktoren ermittelt, die sich aus unterschiedlichen Forschungsansätzen in den letzten Jahren herauskristallisiert haben. Da sich je nach Perspektive und Forschungsschwerpunkt unterschiedliche Einflussfaktoren ergeben, erfolgt in diesem Abschnitt auch deren Eingrenzung und die Bildung einer Schnittmenge. Mithilfe eines Schaubildes werden dann genau die Faktoren festgehalten und definiert, die für den Rest der vorliegenden Arbeit relevant sind. Auch diesem theoretischen Teil liegt eine Recherche nach gedruckten und online verfügbaren Quellen zugrunde. Aufgrund der Relevanz und der verhältnismäßig schnellen Entwicklung des Themengebietes wurde in diesem Teil der Arbeit darauf geachtet, vor allem Quellen zu verwenden, die bereits vor nicht allzu langer Zeit veröffentlicht wurden.

Die für diese Arbeit ausgewählten Einflussfaktoren sind Gegenstand einer empirischen Untersuchung, welche den letzten Abschnitt der Arbeit einnimmt. Neben der Beschreibung der Vorgehensweise werden hier die Ergebnisse aus der Untersuchung vorgestellt und analysiert.

Den Abschluss bildet eine Schlussbetrachtung in der die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst, interpretiert und in Zusammenhang mit möglichen künftigen Entwicklungen im Wissenstransferbereich gesetzt werden.

2 Grundlagen

Wie in der Einleitung beschrieben, ist es zunächst nötig den theoretischen Hintergrund der Wissenstransfer-Thematik näher zu beleuchten. In diesem Kapitel wird unter anderem geklärt, was generell unter Wissen zu verstehen ist, welche Arten von Wissen in einem Unternehmen existieren und wie spezifisches Expertenwissen zu identifizieren ist. Zunächst soll jedoch auch darauf eingegangen werden, welche Rolle die zukünftige Überalterung der deutschen Gesellschaft für die Wirtschaft spielt und welche Relevanz ein gezielter Wissenstransfer in diesem Zusammenhang mit sich bringt. Darüber hinaus dient eine grundlegende Einführung in die Funktionen und Ziele von Wissensmanagement in Unternehmen als Basis, um den Wissenstransfer richtig einordnen und verstehen zu können.

2.1 Herausforderung Demografischer Wandel

Die Bewahrung und Weitergabe von erfolgskritischem Wissen zählt noch nicht allzu lange und vor allem nicht überall zu den bedeutenderen Unternehmenszielen. Im Hinblick auf die sich ändernde Altersstruktur der deutschen Bevölkerung wird jedoch ersichtlich, mit welchem Schwund von Wissen die Unternehmen und Betriebe in den nächsten Jahren und Jahrzehnten zu rechnen haben. Das statistische Bundesamt liefert in seiner 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung Szenarien mit Modellcharakter für eine mögliche Entwicklung der Altersstruktur bis 2060.⁸ Obwohl die Berechnung bereits im Jahr 2009 veröffentlicht wurde, können die daraus gewonnenen Erkenntnisse durchaus als aktuell bezeichnet werden, da die zu erwartenden Veränderungen in der Bevölkerung nach Angaben des statistischen Bundesamts stets nur sukzessive und kontinuierlich geschehen.

Der Bericht liefert unter Berücksichtigung gegenwärtiger demografischer Trends, die die Geburtenrate, Lebenserwartung und Zuwanderung in Deutschland betreffen, unterschiedliche Varianten für eine mögliche Entwicklung der Altersstruktur in den nächsten 40 Jahren.⁹ Je nach Kombination diverser Annahmen ergeben sich unterschiedliche Varianten für Modellszenarien. Da sich diese Varianten im Endergebnis, welches dem-

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, S.9

⁹ Vgl. Ebd. S.5

nach stets eine zunehmende Überalterung der Bevölkerung sein wird, nicht gravierend unterscheiden, wird für diese Arbeit beispielhaft ein Szenario herausgegriffen, im Folgenden veranschaulicht und näher beschrieben:

Geht man davon aus, dass die Geburtenrate mit 1,4 Kindern je Frau bis 2060 annähernd konstant bleibt, die Lebenserwartung der Bevölkerung um 7-8 Jahre zunimmt und eine jährliche Nettozuwanderung von 100 000 Personen erfolgt, so reduziert sich die Gesamtbevölkerung dennoch von 82 auf knapp 65 Millionen Einwohner.¹⁰ Prekär ist dabei vor allem die folgenschwere Verschiebung der Bevölkerungsanteile in den jeweiligen Altersgruppen. Denn diese allgemeine Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland kann auch eins zu eins auf die in den Unternehmen übertragen werden. Die folgende Grafik verdeutlicht, wie sehr sich das Verhältnis von Erwerbstätigen gegenüber den Jugendlichen und vor allem den Rentnern verändern könnte.

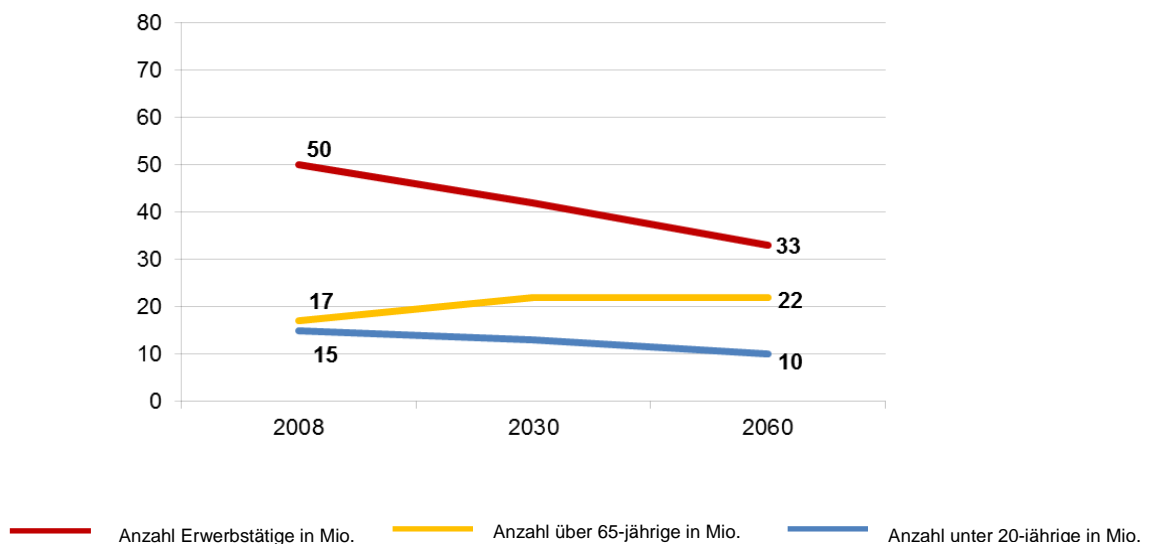


Abbildung 1: Anteil der Altersgruppen an der Gesamtbevölkerung bis 2060 (eigene Darstellung)

So kommen bei dieser Variante bis zum Jahr 2060 auf 100 Erwerbstätige 67 Rentner. Das aktuelle Verhältnis liegt derzeit noch bei etwa 34 Rentnern auf 100 Erwerbstätige. Auch eine Heraufsetzung des Renteneintrittsalters um 2-3 Jahre würde, den Berechnungen nach, an diesem Verhältnis nur wenig ändern.¹¹

Erste Auswirkungen werden in den nächsten 10 Jahren bereits bis 2024 in den Unternehmen zu spüren sein. Schon dann werden bereits 40% der Erwerbstätigen 50-65 Jahre alt und vom Ruhestand nicht mehr allzu weit entfernt sein. Im Gegensatz

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, S.39

¹¹ Vgl. Ebd. S.39

dazu gehören - mit sinkender Tendenz - dann nur noch 20% der Bevölkerung im erwerbstätigen Alter der Gruppe der 20-30 Jährigen an.¹²

Diese Entwicklung wird für Deutschland sowohl sozialpolitisch als auch ökonomisch prägend sein und so geht ein erster Trend dahin, bisherige Bestände und Güter aus allen Bereichen an die alternde Gesellschaft anzupassen.¹³ So erscheinen auf den Märkten zum Beispiel vermehrt Angebote für altersgerechte Reisen, Wohnungen, Sportprogramme und auch technische Produkte. Doch durch diese Anpassung allein kann dem eigentlichen Problem des fehlenden Nachwuchses nicht entgegen gewirkt werden. Denn wie bereits in der Einführung erwähnt liegt Deutschlands große Stärke und sein Wettbewerbsvorteil in der Innovationskraft und dem Export von wissensintensiven Gütern und so ist es von größter Wichtigkeit qualifizierten Nachwuchs für die Zukunft anzuwerben.¹⁴

Hinzu kommt, dass in vielen Arbeitsgebieten „die Wertschöpfungskette den Faktor Mensch nicht durch den Faktor Maschine ersetzen“¹⁵ kann und so achten viele Unternehmen zunehmend darauf, die Arbeitskraft ihrer Mitarbeiter beispielsweise durch eine betriebliche Gesundheitsvorsorge oder Weiterbildungen für Ältere, möglichst lange zu erhalten. Um auch langfristig und nachhaltig diesen Schwund auszugleichen legen viele Unternehmen bei ihrer Personalplanung zunehmend einen Fokus auf der Bewahrung des Wissens. Erhalten bleiben soll dabei vor allem das Know-How und die Kompetenzen der vielen Experten, die dazu beigetragen haben Deutschland in Sachen Innovation und Wirtschaftskraft dort hinzubringen, wo es heute steht.

2.2 Wissensmanagement in Unternehmen

Im vorigen Kapitel wurde bereits angedeutet, welche Bedeutung die Ressource Wissen und die damit zusammenhängenden Kompetenzen einzelner Mitarbeiter für ein Unternehmen in Deutschland haben. In dieser sich gegenwärtig rasant entwickelnden Arbeitswelt mit immer komplexeren Rahmenbedingungen, hängen Wettbewerbsvorteile oftmals stark von den Wissensvorsprüngen ab, die sich ein Unternehmen erarbeitet hat. Aufgrund dessen ist es für viele Unternehmen inzwischen unerlässlich den

¹² Vgl. Ebd. S.6

¹³ Vgl. Brey, H.-M. (2013): Wissensverlust durch Mitarbeiterverrentung, S.66

¹⁴ Brey, H.-M. (2013): Wissensverlust durch Mitarbeiterverrentung, S.68

¹⁵ Ebd. S.66

Schwerpunkt auf einen „intelligente[n] Umgang mit den eigenen Wissensbeständen“¹⁶ zu legen. Das gezielte „managen“ von Wissen ist hierbei Grundlage und Chance zugleich. Denn nach Probst, Raub und Romhardt ist Wissen die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt und so hat das Wissensmanagement - im Gegensatz zum Management klassischer Produktionsfaktoren - seine Möglichkeiten noch nicht ausgereizt.¹⁷

Was genau unter dem Gebiet des Wissensmanagements zu verstehen ist, soll an dieser Stelle kurz näher erläutert werden. Der Begriff geht in diesem Zusammenhang auf ein funktionales Managementverständnis zurück und kann folgendermaßen definiert werden:

„Wissensmanagement umfasst alle Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die einen systematischen Umgang mit Wissen in allen Bereichen des Unternehmens unterstützen, um die Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse zu verbessern und somit zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen“¹⁸.

Dies bedeutet, dass überall dort, wo in einem Unternehmen Wissen in hohem Maße nachgefragt und angewendet wird, Wissensmanagement zum Einsatz kommen kann. Als Nebeneffekt bietet der kontrollierte und gesteuerte Umgang mit Wissen einem Unternehmen die Möglichkeit, sich auch ein Stück weit unabhängiger von seinen Mitarbeitern zu machen. Denn in der Regel ist jedes Unternehmen darauf angewiesen, dass seine Mitarbeiter miteinander kooperieren, ihr Wissen austauschen und anwenden. Andernfalls entstehen die in der Einführung beschriebenen Lücken. Gelingt es den Verantwortlichen das Wissen in den Köpfen ihrer Mitarbeiter habhaft und transparenter zu machen, so sind sie nicht mehr ganz so stark an die ursprünglichen Träger gebunden, da mehr Klarheit über deren Fähigkeiten und Kompetenzen herrscht.

Zu Beginn dieser Arbeit wurde Wissen jedoch einmal als immaterielle Ressource bezeichnet und es stellt sich die Frage, ob sich etwas so diffuses und abstraktes wie Wissen so einfach managen lassen kann. Bevor näher auf die einzelnen Kernfunktionen des Wissensmanagements eingegangen werden kann, ist es sinnvoll zu klären, was sich hinter dem auf vielfältige Weise gebräuchlichen Begriff „Wissen“ verbirgt.

¹⁶ Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.VIII

¹⁷ Vgl. Ebd. S.1

¹⁸ Mertins K./ Seidel, H. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand S.16

2.2.1 Der Wissensbegriff

Sucht man eine allgemeingültige Definition für Wissen, so stellt man schnell fest, dass dieser Terminus je nach Perspektive oder wissenschaftlicher Disziplin unterschiedlich interpretiert und auch definiert wird. Vor allem die Philosophie bietet eine Fülle an Sichtweisen, aber auch in der Kognitions- und Humanwissenschaft herrscht eine rege Auseinandersetzung mit dem Wissensbegriff.¹⁹ Für diese Arbeit soll das Verständnis von Wissen, im Hinblick auf Unternehmen als Anwendungsgebiet, aber einem organisationstheoretischen Ansatz folgen.

In dem relativ jungen Fachgebiet des Wissensmanagements wurde zu Beginn der 1990er Jahre Wissen meist mit Information gleichgesetzt. Grund dafür war eine noch sehr ingenieurwissenschaftlich und an die Informationstechnologie angelehnte Sichtweise, denn damals galt das Wissensmanagement als die „logische Folge des Informationsmanagements“²⁰. Erst mit Bekanntwerden betriebswirtschaftlicher und soziologischer Ansätze – in denen der Mensch als Wissensträger in den Vordergrund rückt – begann man die Begriffe zu differenzieren, feinere Stufen herauszuarbeiten und diese in Beziehung zu setzen.²¹

Wie all diese Begriffe sich unterscheiden und in Zusammenhang stehen, verdeutlicht auch heute noch die Wissenstreppe nach Klaus North.²²

Demnach stehen auf unterster Stufe alle Zeichen, wie zum Beispiel Buchstaben, Ziffern oder Sonderzeichen, welche durch Ordnungsregeln zu Daten werden. Diese Daten stellen lediglich neutrale Zeichen(folgen) dar, die noch nicht interpretiert sind und ohne jeden Bedeutungskontext vorliegen. Ein Beispiel hierfür wäre eine Temperaturangabe von 25C°. Stellt man zu solchen Daten jedoch einen Bezug her und ordnet sie ein, werden diese schließlich zu einer Information – in diesem Fall können 25C° in Bezug zur Außentemperatur in Stuttgart gesetzt werden und auf diese Weise entsteht eine Information über die Wetterlage in der Landeshauptstadt Baden-Württembergs.²³

Werden diese einzelnen Informationen dann noch mit anderen Informationen und Erfahrungen verknüpft, interpretiert und vom Bezugsrahmen abhängig bewertet, so entsteht Wissen.²⁴ Da dieser Prozess, neben kontextspezifischen Aspekten, sehr von individuellen Erfahrungen geprägt ist, muss klar sein, dass jedes Wissen an eine Person gebunden und von dieser abhängig ist.

¹⁹ Vgl. Ernst, G. (2007): Der Wissensbegriff in der Diskussion [elektronische Quelle]

²⁰ Seiler, T. B./ Reinmann, G. (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement, S.11

²¹ Vgl. Ebd. S. 11

²² Vgl. North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung, S.36

²³ Vgl. North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung, S.37

Die folgende Abbildung zeigt, an welcher Position sich das Wissen auf der Wissenstreppe nach North befindet.

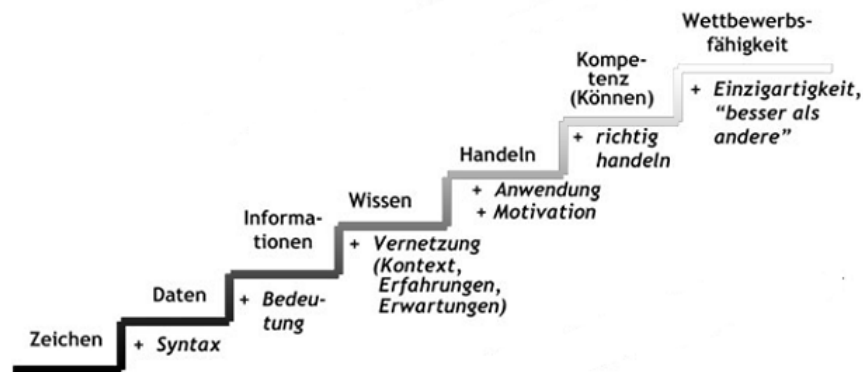


Abbildung 2: Wissenstreppe nach North²⁵

Das clever gewählte Modell einer Treppe lässt dabei stets Raum für individuelle Erweiterungen und zeigt in diesem Fall zusätzlich, wie das Wissen im Zusammenhang mit Handeln, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit steht.

Je nach Managementansatz, ob strategisch oder operativ, kann die Wissenstreppe absteigend oder aufsteigend beschriftet werden.²⁶ Ersterer geht vom Unternehmensziel „Wettbewerbsfähigkeit“ aus und analysiert jede Stufe absteigend auf ihre Tragfähigkeit hin. Beim operativen Wissensmanagementansatz werden von unten nach oben für jede Stufe die erforderlichen Bedingungen ermittelt.²⁷

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Tatsachen wird Wissen, in großer Anlehnung an die Definition von Probst, Raub und Romhardt für diese Arbeit folgendermaßen definiert:

„Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, über die Individuen verfügen und die sie zur Problemlösung einsetzen. Es basiert auf Daten und Informationen und ist stets an einen Wissensträger gebunden“²⁸.

An dieser Stelle stellt sich jedoch die Frage, ob Wissen immer gleich Wissen ist, oder ob auch dieser Begriff weiter ausdifferenziert werden kann. Im folgenden Kapitel wird daher untersucht, welche Wissensarten und -formen es gibt, welche für Unternehmen

²⁴ Vgl. Ebd. S. 37

²⁵ Vgl. Ebd. S. 36

²⁶ Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Die Wissenstreppe [elektronische Quelle]

²⁷ Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Die Wissenstreppe [elektronische Quelle]

²⁸ Vgl. Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (1999): Wissen managen, S.46

eine Rolle spielen und ob sich daraus gegebenenfalls Konsequenzen für den Transfer von Wissen ergeben.

2.2.2 Relevante Wissensarten

Bevor auf die Kernfunktionen des Wissensmanagements und des Wissenstransfers eingegangen werden kann, muss zunächst erörtert werden, welche spezifischen Eigenschaften die unterschiedlichen Wissensarten mit sich bringen. „Denn wie auch die Wissensdefinition lassen sich einzelne Wissensarten hinsichtlich verschiedener Kriterien unterschiedlich betrachten“²⁹. Der Fokus liegt in diesem Kapitel aus Kontextgründen jedoch lediglich auf den Typen von Wissen, die in Unternehmen von größerer Bedeutung sind.

Wie bereits definiert, umfasst Wissen die Gesamtheit aller Fähigkeiten und Kenntnisse über die ein Mensch verfügt. Das schließt auch jene Fähigkeiten ein, die „Kommunikation und Interaktion erst ermöglichen, ohne dass sie [...] explizit formuliert werden können“³⁰. Hierzu gehört jede nicht direkt artikulierbare, intuitive, unterbewusste und von Erfahrungen abhängige Form von Wissen.³¹ Den Gegensatz dazu bildet das sprachlich artikulierbare Wissen, welches weitestgehend vom Verstand abhängt und sich außerdem durch eine einfache Weitergabe und Abkoppelung vom primären Wissensträger auszeichnet.³² Der Philosoph und Chemiker Michael Polanyi hat für diese Formen deshalb bereits im Jahr 1966³³ zwischen impliziten und expliziten Wissen unterschieden- eine Differenzierung, „die wichtige Schlussfolgerungen für den Umgang mit Wissen erlaubt“³⁴.

Angelehnt daran kann außerdem zwischen Handlungs- und Inhaltswissen unterschieden werden. Diese Abgrenzung stammt ursprünglich aus der Gedächtnisforschung der Psychologie und weil auch diese beiden Wissensformen in der Praxis für Unternehmen eine bedeutende Rolle spielen können, sollen sie in diesem Kapitel kurz näher erläutert werden. Ersteres, auch prozedurales Wissen genannt, ist das Wissen davon „WIE et-

²⁹ Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, S.21

³⁰ Frost, J. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Wissensmanagement [elektronische Quelle]

³¹ Vgl. Reinmann, G. (2009): Studentext Wissensmanagement, S.25

³² Vgl. Ebd. S.25

³³ Vgl. Kosz, M. (2007): Wissenschafts- und erkenntnistheoretische Grundlagen des Wissensmanagements, S. 9 [elektronische Quelle]

³⁴ Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, S.22

was getan wird, also wie Handlungen konkret auszuführen sind“³⁵. Diese Wissensart ist ebenfalls wie das implizite Wissen sehr unterbewusst, automatisiert und eher subjektiv. Das Inhaltswissen dagegen ist sprachlich organisiert und umfasst die gesamte Wissensbasis eines Menschen über komplexe Sachverhalte und Faktenwissen. Im Fachterminus auch deklaratives Wissen genannt, gibt diese Wissensart Aufschluss darüber WAS gewusst wird.³⁶

Zwei weitere Wissensarten, die es an dieser Stelle zu unterscheiden gilt, sind das individuelle und das kollektive Wissen in einem Unternehmen.³⁷ Wie der Begriff schon vermuten lässt, entspricht individuelles Wissen dem impliziten, personengebundenen Wissen eines einzelnen Mitarbeiters. Das bedeutet, dass für die Erweiterung dieses Wissens jeder Mitarbeiter selbst verantwortlich ist, indem er dafür beispielsweise Weiterbildungsangebote seines Unternehmens in Anspruch nimmt. Es kann aber auch exklusiv an einen Personenkreis innerhalb der Organisation gebunden sein.³⁸ Das kollektive Wissen eines Unternehmens setzt sich wiederum aus dem auf organisationaler Ebene komplett vorhandenen impliziten und expliziten Wissen zusammen. Es bedeutet aber nicht, „dass jeder [einzelne] Mitarbeiter über dieses Wissen verfügen muss“³⁹. Diese Summe des Wissens aller Wissensträger bildet die sogenannte Wissensbasis eines Unternehmens.⁴⁰

Die folgende Abbildung verdeutlicht noch einmal auf einen Blick, welche relevanten Wissensarten in Unternehmen existieren und was diese ausmacht. Da je nach Betrachtungs- und Definitionsweise das deklarative und prozedurale Wissen zur expliziten und impliziten Wissensart dazugezählt wird, befindet es sich in der Anordnung des Schaubildes an zweiter Stelle.

Um zu verdeutlichen, dass es sich beim kollektiven und individuellen Wissen jedoch um gänzlich eigenständige Klassifikationen handelt, sind diese Arten von den vier anderen etwas abgegrenzt dargestellt.

³⁵ Vgl. Tücke, M. (2003): Grundlagen der Psychologie, S.235

³⁶ Vgl. Ebd. S. 231

³⁷ Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Der Wissenswürfel [elektronische Quelle]

³⁸ Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Der Wissenswürfel [elektronische Quelle]

³⁹ Ebd.

⁴⁰ Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.19

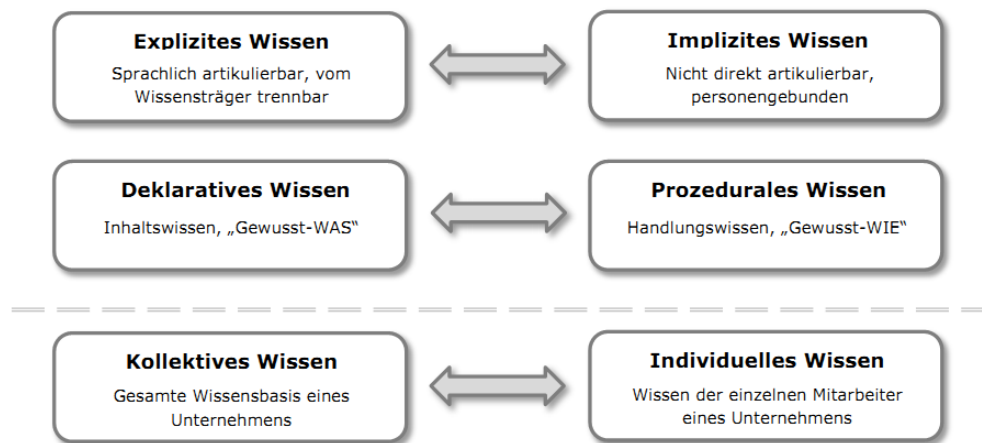


Abbildung 3: Relevante Wissensarten in Unternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Susanna T. Weber)⁴¹

Die größten Herausforderungen beim Wissenstransfer liegen - im Hinblick auf die unterschiedlichen Formen von Wissen - vor allem darin, implizites in explizites und individuelles in kollektives Wissen zu überführen, um dieses einer breiteren Masse im Unternehmen zugänglich machen zu können.⁴²

2.2.3 Kernaktivitäten und Ziele von Wissensmanagement

Nachdem geklärt wurde, was genau unter Wissen zu verstehen ist, stellt sich nun die Frage auf welche Weise ein Unternehmen das Wissen seiner Mitarbeiter steuern kann und was genau es sich davon verspricht.

Auffallend ist, dass in der Literatur überwiegend von einer objektivierten Sichtweise auf das Wissensmanagement die Rede ist. Bei der Entwicklung von Maßnahmen und Strategien wird Wissen in Unternehmen oftmals als „rationales Gebilde“⁴³ betrachtet und es wird davon ausgegangen, dass dessen Management „machbar“⁴⁴ ist. Ein Unternehmen verbindet mit der Implementierung von Wissensmanagement wie bereits erwähnt die Erwartung, das Wissen seiner Mitarbeiter als Ressource steuern, planen und kontrollieren zu können.⁴⁵ Es erhofft sich durch den Einsatz geeigneter Instrumente eine effekti-

⁴¹ Weber, S.-T. (2013): Wissensmanagement beim altersbedingten Berufsausstieg von Fach- und Führungskräften, S. 90 [elektronische Quelle]

⁴² Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Der Wissenswürfel [elektronische Quelle]

⁴³ Seiler, T. B./ Reinmann, G. (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement, S.17

⁴⁴ Ebd. S.18

⁴⁵ Vgl. Ebd. S.19

vere Nutzung und Weiterentwicklung der unternehmenseigenen Wissensbasis. Unter betriebswirtschaftlichen Aspekten spiegelt das vorhandene Wissen im Idealfall auch einen bilanziellen Wert wieder.⁴⁶ So hat sich inzwischen das Bewusstsein für den Wert dieser Ressource stark geschärft und Unternehmen sind bestrebt darauf mehr Einfluss nehmen zu können.

Dies geschieht meist indem versucht wird, dem Wissen durch sprachliche oder numerische Zeichen eine materiale Form zu geben, die dann nach Belieben veränderbar und im Idealfall in Datenbanken ablegbar ist.⁴⁷ Hier äußert sich das Bestreben implizites Wissen in Explizites zu transferieren. Im vorherigen Kapitel wurde jedoch festgestellt, dass Wissen immer an Personen gebunden ist und damit verbunden eine gewisse Menschlichkeit mit sich bringt. Es ist also abhängig vom Willen, von Bedürfnissen, von Werten und auch von den Emotionen seines Trägers.⁴⁸ Dieser wichtige Aspekt sollte von den Unternehmen bei allen Maßnahmen, die im Zuge des Wissensmanagements getroffen werden, stets berücksichtigt werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass eine optimale Ausschöpfung der Potenziale nicht gewährleistet ist.

Die Aktivitäten von Wissensmanagement in Unternehmen können vielfältig sein und da jedes Unternehmen über ein anderes strukturelles und inhaltliches Profil verfügt, ist es unerlässlich jeweils passende und konkrete Wissensgebiete und -inhalte zu definieren, zu beschreiben und als sogenannte Wissensdomäne festzulegen.⁴⁹ Trotz dieser Unterschiedlichkeit gibt es inzwischen einige sogenannte Standardwissensdomänen, die inhaltlich auf viele Unternehmen übertragbar sind. Dazu gehört beispielsweise Wissen über Kunden, Wissen über Produkte, Wissen über die eigene Organisation, Wissen über Partner, Wissen über Märkte und Wettbewerber oder auch das unternehmensspezifische Fach- und Methodenwissen. Sind diese Domänen einmal definiert, können hier diverse Anwendungsmöglichkeiten zum Tragen kommen und helfen das Wissen in Nutzen umzuwandeln.

Obwohl im Bausteinmodell nach Probst, Raub und Romhardt von acht zentralen Aktivitäten des Wissensmanagements die Rede ist, spielen empirischen Untersuchungen⁵⁰ zufolge für die Geschäftsprozesse von Unternehmen in der Praxis lediglich vier Aktivitäten eine essentielle Rolle. Dazu zählen das Erzeugen von Wissen, das Speichern

⁴⁶ Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Ziele des Wissensmanagements [elektronische Quelle]

⁴⁷ Vgl. Seiler, T. B./ Reinmann, G. (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement, S.19

⁴⁸ Vgl. Ebd. S. 17

⁴⁹ Vgl. für folgende Ausführungen Mertins K./ Seidel, H. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand S.17 f.

⁵⁰ Vgl. Ebd. da Primärquelle nicht zugänglich

von Wissen, das Verteilen von Wissen sowie das Anwenden von Wissen im Unternehmen.⁵¹

Das Competence Center Wissensmanagement (CCWM) am Fraunhofer IPK hat ein Referenzmodell entwickelt, welches exakt diese vier Aktivitäten abbildet und als Vorlage für die folgende Abbildung dient. In leicht abgewandelter Form verdeutlicht dieses Schaubild, dass alle vier Kernaktivitäten einen geschlossenen Kreislauf bilden und Wissensmanagement in Unternehmen somit als ein andauernder Prozess zu verstehen ist.



Abbildung 4: Kernaktivitäten von Wissensmanagement in Anlehnung an das Referenzmodell des CCWM⁵²

Während diese Funktionen früher vor allem lediglich in der Informationsarchitektur und den Informationssystemen eines Unternehmens implementiert wurden, ist heute „die Erkenntnis verbreitet, Wissensmanagement auch auf einer organisationalen und personalen Ebene zu gestalten“⁵³.

Aus dem eben vorgestellten Referenzmodell für Wissensmanagement leitet das Competence Center Wissensmanagement sechs erfolgskritische Gestaltungsfelder ab, deren Integration in den Wissensmanagementprozess für die Zielerreichung eine zentrale Rolle spielen. Diese Gestaltungsfelder werden in den folgenden Abschnitten aufgezählt und jeweils kurz näher erläutert.⁵⁴

⁵¹ Vgl. Ebd. S.18

⁵² Competence Center Wissensmanagement (o.J.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement [elektronische Quelle]

⁵³ Mertins K./ Seidel, H. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand S.18

⁵⁴ Vgl. Mertins K./ Seidel, H. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand S.18-22

1. Gestaltungsfeld: Führungssysteme

Da Führungskräfte eine starke Hebelwirkung besitzen und das Verhalten ihrer Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen, müssen diese das Wissensmanagement und die damit verbundene Wissenskultur zu einem festen Bestandteil ihres Führungsstils machen. Ihr eigenes Auftreten sollten die Führungskräfte beispielsweise durch das Vorleben einer offenen Kommunikation in Mitarbeitergesprächen anpassen.

2. Gestaltungsfeld: Organisation

Was die Aufbauorganisation eines Unternehmens betrifft, so muss hier eine abteilungsübergreifende Wissensteilung möglich sein. Für den Austausch sind vor allem flache Hierarchien und das Vermeiden von Bereichsdenken förderlich.

3. Gestaltungsfeld: Unternehmenskultur

Die Werte eines Unternehmens wirken subtil, aber sie beeinflussen die Mitarbeiter eines Unternehmens in einem erheblichen Ausmaß. Geltende Verhaltensmuster wie „die Bereitschaft offen zu kommunizieren, Wissen weiterzugeben oder Fehler zu tolerieren“⁵⁵ spielen dabei eine Schlüsselrolle.

4. Gestaltungsfeld: Informationstechnologie

Im Zuge der Web 2.0-Technologien ist eine Vielzahl an Instrumenten entstanden, die die Umsetzung von Wissensmanagement unterstützen und erleichtern können. Tückisch ist in diesem Bereich jedoch die Tatsache, dass eine bloße Bereitstellung von Software oder Technologien in der Regel nicht ausreicht, um einen Mehrwert zu generieren. Eine nachhaltige Implementierung informationstechnologischer Lösungen ist hier notwendig.

5. Gestaltungsfeld: Controlling

Fehlen wissensorientierte Kennzahlen, ist es oft schwer das Wissensmanagement im Hinblick auf Kosten und Rentabilität zu bewerten. Solide kaufmännische Argumente, die eine finanzielle Unterstützung sichern, sollten daher unbedingt geschaffen werden.

⁵⁵ Ebd. S. 20

6. Gestaltungsfeld: Personal

Das Personalmanagement sollte sich nicht nur auf Anreiz- und Motivationsgestaltung verlassen, sondern auch die Wissensmanagementkompetenz ihrer Mitarbeiter schulen. Denn diese sind letztendlich die Träger und Anwender des Know-How's und müssen für den Wert ihres Wissens sensibilisiert werden.

Diese ganzheitliche Betrachtungsweise ermöglicht es unternehmensindividuelle, strategische und operative Wissensziele abzuleiten, auf eventuelle Wechselwirkungen zu reagieren und somit die Potenziale, die das Wissensmanagement bietet, besser auszuschöpfen.⁵⁶

2.3 Expertenidentifikation in Unternehmen

In dieser Arbeit war bereits mehrfach von Mitarbeitern als Teil eines erfolgskritischen Gestaltungsfeldes und als bedeutende Wissensträger die Rede. Doch was hebt den einen Mitarbeiter von einem anderen ab und was macht ihn zum Experten? In diesem Kapitel wird erläutert was einen Experten ausmacht, wie er für diese Arbeit definiert ist und auf welche Weise er in Unternehmen „sichtbar“ gemacht werden kann.

Fritz Böhle und Lore Schultz-Wild haben erforscht, was „erfolgreiche Profis anders machen“⁵⁷ und aufbauend darauf einen Experten im Unternehmen charakterisiert. Expertentum basiert demnach auf drei Komponenten:

- Fachwissen (explizit)
- Kompetenzen (implizit)
- Erfahrungen (implizit)

Nach der Erkenntnis von Böhle und Schultz-Wild ist es vor allem das Erfahrungswissen oder auch das erfahrungsgeleitete Handeln der Experten, welches eine „besondere und sehr professionelle Herangehensweise an Probleme“⁵⁸ mit sich bringt. Diese Mitarbeiter sind in der Lage „aus theoretisch-fachlichen Kenntnissen und erfahrungsgeleitetem Handeln die jeweilige Aufgabe in kritischen, unübersichtlichen, unvorhergesehenen Situationen erfolgreich“⁵⁹ zu bewältigen und besitzen eine ganz eigene Wahrneh-

⁵⁶ Vgl. Schmid, H. (2013): Barrieren im Wissenstransfer, S.16

⁵⁷ Titel des Buchs: „Mit Verstand und allen Sinnen. Arbeiten im turbulenten Umfeld – was erfolgreiche Profis anders machen“

⁵⁸ Schultz-Wild, L./ Böhle, F. (2006): Mit Verstand und allen Sinnen, S.56

⁵⁹ Ebd. S. 57

mung. Auch die Art der gezogenen Konsequenzen und Beziehungen, die ein Experte aufbaut, sind Teil seines Expertenwissens.

Im Gabler Wirtschaftslexikon zeichnet sich die Expertise eines Menschen ganz allgemein aus durch:

„Kenntnisse und intellektuelle Fähigkeiten einzelner Personen, deren Leistung auf einem bestimmten Fachgebiet weit über dem Durchschnitt liegen. Expertenwissen besteht i.d.R. aus sehr großen Informationsmengen in Verbindung mit Vereinfachungen, wenig bekannten Fakten, Faustregeln und klugen Verfahrensweisen [...], die eine effiziente Problemlösung (in diesem Gebiet) ermöglichen“⁶⁰.

Solche Experten gibt es in unterschiedlicher Ausprägung nahezu in jedem Unternehmen und sehr häufig hinterlassen diese bei ihrem Ausscheiden eine nicht unerhebliche Wissenskluft. „Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß“⁶¹ – dieser Titel eines Praxisbuches zum Wissensmanagement verdeutlicht, dass ein grundlegendes Problem beim Wissensmanagement eine mangelnde Wissenstransparenz ist. Nur durch die Erfassung des „eigenen Nicht-Wissens, der eigenen Wissenslücken und Fähigkeitsdefizite“⁶² kann ein Bewusstsein entstehen, welches den Weg für einen gezielten und sinnvollen Einsatz des Wissensmanagement ebnet. In den meisten Fällen ist die unregelte Zuständigkeit für die Wissensidentifikation im Unternehmen eine wesentliche Ursache für dieses Phänomen.⁶³ Oftmals weiß die Personalabteilung darüber Bescheid, welche Mitarbeiter mit welchen Fähigkeiten eingestellt worden sind. Heutzutage geht im Zuge von Job-Rotation, erhöhter Personalfluktuations und Restrukturierungen der Überblick schnell verloren und Zuständigkeiten wechseln schneller. Positiv wirkt sich auf die Wissenstransparenz in den Unternehmen dagegen die inzwischen stark ausgeprägte Vernetzung von PCs aus, so dass - was die technischen Möglichkeiten angeht - die Wissensidentifikation erleichtert wird.

Um Wissensmanagement somit überhaupt sinnvoll einsetzen zu können, muss dessen kleinste Einheit, das Individuum, identifiziert werden. Bei Unkenntnis über die Fähigkeiten und Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter läuft ein Unternehmen Gefahr, diese nicht optimal und gewinnbringend einzusetzen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Systeme und Methoden, um Experten und deren Wissen in Unternehmen zu identifizieren. In erster Linie eignen sich diese jedoch vor allem für den expliziten Anteil des Wissens. Das Problem der Identifikation des un-

⁶⁰ Siepermann, M. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Expertenwissen [elektronische Quelle]

⁶¹ Titel des Buchs: „Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß“ v. Thomas Davenport

⁶² Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.67

⁶³ Vgl. für folgende Ausführungen Ebd. S. 67-69

greifbaren Erfahrungs- und Intuitionswissens bleibt jedoch auch mit dem Großteil dieser Methoden bestehen.

Im folgenden Abschnitt wird anhand zweier Beispielmethoden erläutert, wie eine solche Expertenidentifikation in der Praxis bewerkstelligt werden kann.

2.3.1 Methoden für die Experten- und Wissensidentifikation

Eine recht gängige Methode sind sogenannte Mitarbeiter-Verzeichnisse wie das „who is who“ oder „yellow pages“ die im Intranet bzw. Unternehmensnetzwerk zugänglich gemacht werden. Diese beinhalten beispielsweise Informationen über allgemeine Ansprechpartner und Kollegen oder eine Auflistung typischer Probleme bei der Produktentwicklung/Prozessen und die zugehörigen Namen der Problemlöser.⁶⁴ Aufgebaut wird ein solches Verzeichnis in der Regel durch die Personalabteilung, die die Profile erstellt und die Mitarbeiter auffordert, freiwillige Angaben eigenständig oder durch vorgefertigte Formulare zu ergänzen. An diesem Punkt offenbart sich aber auch gleich eine Schwachstelle dieser Methode, denn das Unternehmen ist davon abhängig, dass ein möglicher Experte sich freiwillig als solcher offenbart und seine Kompetenzen preisgibt. Trotzdem bietet ein Mitarbeiterverzeichnis, durch die Bereitstellung einer technisch und formal vorgefertigten Plattform, eine einfache Möglichkeit sich zu beteiligen. So wird diese erste Hürde bei der Expertenidentifikation möglicherweise verringert.

Eine bedeutend aufwendigere aber sehr anschauliche und effektive Methode ist der Aufbau von Wissenskarten. Diese erhöhen die Wissenstransparenz im Unternehmen und erleichtern das Einordnen von neuem in bereits vorhandenes Wissen. Wissenskarten sind „graphische Verzeichnisse von Wissensträgern, Wissensbeständen, Wissensquellen, Wissensstrukturen oder Wissensanwendungen“⁶⁵. So zeigt beispielsweise eine Wissensbestandskarte an, in welcher Form (z.B. Papierform, Gedächtnis, pensionierte Mitarbeiter, USB-Stick,...) bestimmte Wissensbestände gespeichert sind. Wissensquellenkarten verdeutlichen hingegen, welche Personen innerhalb eines Teams oder im externen Umfeld wichtiges Wissen zu Aufgabe beisteuern können.⁶⁶

Passend dazu veranschaulichen Wissenstopographien zusätzlich noch „welche Wissensart [...] in welcher Ausprägung bei welchen Wissensträgern vorhanden ist“⁶⁷. Bei

⁶⁴ Vgl Ebd. S. 69

⁶⁵ Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.69

⁶⁶ Vgl. Ebd. S.71

⁶⁷ Ebd. S.70

der Erstellung solcher Wissenskarten oder Topographien ist es äußerst wichtig, ein möglichst standardisiertes Vokabular anzuwenden und eventuell Klassifizierungsbegriffe festzulegen, um einen optimalen Navigations- und Suchprozess zu gewährleisten.⁶⁸ Da bei dieser Methode weniger die Wissensinhalte beschrieben werden sondern vielmehr auf den Wissensträger verwiesen wird, umgeht man hier die Schwierigkeit das implizite Wissen ausformulieren zu müssen. Außerdem ermöglicht eine Wissenskarte durch die visuelle Darstellung einen raschen Überblick über die Wissensbasis im Unternehmen. Bei unzureichender Pflege besteht jedoch die Gefahr von unvollständigen oder veralteten Daten.⁶⁹

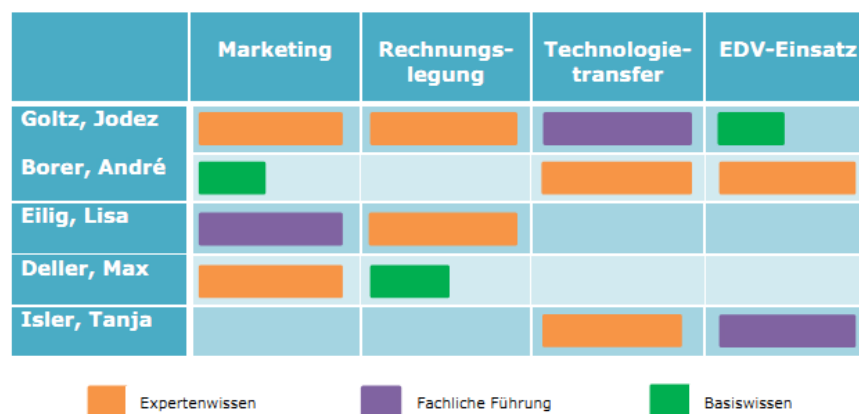


Abbildung 5: Beispieldarstellung einer Wissenstopographie⁷⁰

Abbildung 5 veranschaulicht beispielhaft wie eine solche Wissenstopographie aussehen könnte. Je nach Länge und Farbe des Balkens, wird ersichtlich, um welche Art des Wissens es sich handelt und in welcher Ausprägung der jeweilige Mitarbeiter über das Wissen für ein bestimmtes Gebiet verfügt.

Natürlich hat die Experten- und Wissensidentifikation, unabhängig von der Methode, einen mehr oder weniger hohen Preis und kostet Zeit und Geld. Um Transparenz über Wissen im Unternehmen zu gewinnen, müssen unter anderem „Interviews geführt, Fragebögen verschickt, Testverfahren entwickelt“⁷¹ und Software implementiert werden. Deshalb soll und muss der Fokus bei der Experten- und Wissensidentifikation stets auf besonders knifflige und problemanfällige Fachbereiche und Fähigkeiten gelegt werden.

⁶⁸ WiPro Methodendatenbank (o.J.): Wissenskarten [elektronische Quelle]

⁶⁹ Vgl. Ebd.

⁷⁰ Eigene Darstellung in Anlehnung an Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.70 Abbildung 17

⁷¹ Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.73

Kritische Stimmen haben jedoch auch Bedenken gegenüber einer zu hohen Wissens-
transparenz in Unternehmen. So besteht die Gefahr, dass sich interne Machtverhält-
nisse durch die „Popularisierung von Wissen“⁷² möglicherweise verschieben. In diesem
Zusammenhang kann es von Mitarbeitern, die ihre Macht durch Wissensvorsprünge
aufgebaut haben, zur Ablehnung bzw. mangelnder Kooperation eines solchen Systems
kommen. Da verborgene individuelle Talente oder Fähigkeiten oftmals nicht sichtbar
gemacht werden können, ohne eine Grenze der Privatsphäre zu übertreten, muss auf
deren Schutz stets Rücksicht genommen werden.⁷³ Hinzu kommt, dass es - bei einer
sehr hohen Wissens- und Kompetenztransparenz in einem Unternehmen - auch für die
Konkurrenz einfacher wird zu ermitteln, wo die bedeutenden Wissensträger und sen-
siblen Informationen „versteckt“ sind.⁷⁴ Zu beachten ist außerdem, dass sowohl ein
Mitarbeiterverzeichnis als auch eine Wissenskarte stets als „lebendige Dokumente“⁷⁵
zu verstehen sind, die niemals endgültig und vollständig sind und immer weiterentwi-
ckelt müssen – denn die Qualität und Aktualität der Daten ist für den Erfolg dieser Iden-
tifikationsmethoden von elementarer Bedeutung.⁷⁶

⁷² Ebd. S.72

⁷³ Vgl. Ebd. S.73

⁷⁴ Vgl. Ebd. S.74

⁷⁵ Ebd. S.72

⁷⁶ Vgl. Ebd. S.72

3 Wissenstransfer – eine wichtige Kernaktivität des Wissensmanagements

In der inzwischen sehr globalisierten Arbeitswelt gibt es einen Trend hin zur Kollektivierung der Arbeit. Durch die Zunahme von projektorientierten Arbeitsprozessen und Teamwork ist eine gute Zusammenarbeit der einzelnen Teammitglieder erforderlich und die Teilung der einzelnen Kompetenzen und Erfahrungen für das Gelingen eines Projekts maßgeblich.⁷⁷

Daneben können aber auch die bereits beschriebenen Situationen wie ein plötzlicher Stellenwechsel oder eine Pensionierung Auslöser dafür sein, Wissen im Unternehmen auszutauschen und zu erhalten. In diesem Fall ist es notwendig, dass der ausscheidende Mitarbeiter sein Wissen rechtzeitig auf einen oder mehrere Nachfolger transferiert.

Im Grundlagenkapitel 2.2.3 wurde „Wissen (ver-)teilen“ als eine der vier Hauptaktivitäten des Wissensmanagements in Unternehmen genannt. Dieser wichtige Teil des Wissensmanagements macht grundsätzlich auch den Hauptteil eines Wissenstransfers aus, muss aber nicht mit diesem gleichgesetzt werden. Da auch der Wissenstransfer in der Literatur unterschiedlich definiert wird, soll zunächst geklärt werden, was in dieser Arbeit genau unter dem Begriff zu verstehen ist.

Schon die Wortherkunft vom Lateinischen „transferre“, was so viel wie hinüberbringen/übertragen bedeutet, weist bereits daraufhin, dass es sich bei einem Transfer um eine dynamische Aktivität handelt.⁷⁸ Eine sehr ausführliche und treffende Definition von Michael Thiel gibt Aufschluss über das grundlegende Verständnis eines Wissenstransfers:

„Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Wiederverwendung des Wissens eines Transferpartners durch (einen) andere(n) Transferpartner zu verstehen, wobei es sich bei den Transferpartnern um Individuen oder Kollektive handeln kann. Wissen kann dabei unverändert oder angepasst wiederverwendet werden oder als Input für die Generierung neuen Wissens dienen. Die Wiederverwendung setzt das Verstehen des transferierten Wissens sowie seine Anwendung durch den Empfänger voraus. Ein Wis-

⁷⁷ Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2012): Wissen managen, S.146

⁷⁸ Navigium (o.J.): Online-Wörterbuch. Transferre [elektronische Quelle]

*senstransfer umfasst damit eine Lernkomponente und in der Regel auch eine Logistikkomponente*⁷⁹.

Im Prinzip findet der Vorgang der Wissensübertragung zwischen Kollegen in der Praxis jedes Arbeitsalltages relativ autonom statt. Das Erreichen eines gemeinsamen Zieles oder eines Projektabschlusses kann ohne einen gewissen Austausch gar nicht oder zumindest nicht optimal funktionieren. Gerät dieser Fluss von Wissen und Information aus unterschiedlichsten Gründen jedoch ins Stocken oder wird zeitweise gar komplett unterbrochen, so können Wissensdefizite oder auch Lücken entstehen. Im Interesse eines jeden Unternehmens ist es daher, zumindest einen elementaren Transfer von Wissen permanent aufrecht zu erhalten und diesen bei Bedarf gezielt anzustoßen, zu erweitern und durchzuführen.

3.1 Wissenstransfer als Prozess

Obwohl der Wissenstransfer in Unternehmen bereits selbst eine Art Kernaktivität des Wissensmanagements darstellt, besteht auch dieser aus mehreren Schritten und kann daher sinnvollerweise als Prozess verstanden werden.

Die Wissenschaftler Georg von Krogh und Marija Köhne haben bereits 1998 ein dreiphasiges Modell für den Wissenstransferprozess entwickelt. Dieses berücksichtigt sowohl explizites, implizites als auch individuelles und kollektives Wissen und besteht aus den Phasen Initiierung, Wissensfluss und Integration.⁸⁰ Sowohl am Anfang als auch am Ende können Personen, Gruppen oder Unternehmenseinheiten als Teilnehmer des Prozesses stehen.

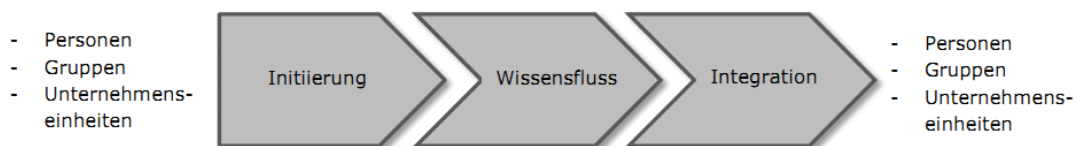


Abbildung 6: Phasenmodell zum Wissenstransfer nach von Krogh und Köhne⁸¹

⁷⁹ Thiel, M. (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen, S.32

⁸⁰ Vgl. Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, S.44

⁸¹ Vgl. Ebd. S.44

Die Initiierungsphase erfolgt meist durch einen von drei Fällen. Entweder erfolgt ein Anstoß durch das Pull-Prinzip, nach dem der Wissenssuchende ein konkretes Defizit in seinem Arbeitsalltag feststellt und aktiv versucht dieses zu beseitigen, indem er auf eine geeignete Ansprechperson zugeht.⁸² Im zweiten Fall kommt das sogenannte Push-Prinzip zum Tragen, nach dem der Wissensgebende selbst in seinem Umfeld einen Wissensbedarf erkennt und den Transfer in die Wege leitet. Der Anstoß kann nach dem Push-Prinzip aber auch von dritter Seite erfolgen.⁸³ Wichtig ist hier, dass zu diesem Zeitpunkt noch keine Verteilung von Wissen stattfindet. In der Phase der Initiierung wird lediglich der Wunsch, das Ziel oder der Willen von Personen oder Gruppen geäußert, dass ein Wissenstransfer erfolgen soll. Nach von Krogh und Köhne findet hier außerdem die Festlegung des Wissensumfangs und die der zu transferierenden Wissensart statt.

In der zweiten Phase wird das Wissen, je nach Typus, auf eine geeignete Weise zwischen den transferbeteiligten Personen oder Gruppen übertragen. Auf die Maßnahmen wird an späterer Stelle dieser Arbeit näher eingegangen.

Zum Schluss muss das transferierte Wissen vom Wissensempfänger in dessen Umfeld integriert und erfolgreich angewendet werden. Auf diese Weise ist sichergestellt, dass nicht nur das individuelle Wissen des Empfängers, sondern auch die kollektive Wissensbasis des Unternehmens durch den Transfer erweitert wurde.⁸⁴

Der Wirtschaftsinformatiker Rene Peinl hat 2006 ebenfalls ein Modell für den Wissenstransfer entwickelt, in dem vor allem der Vorgang der Wissensteilung im Vordergrund steht.⁸⁵ Dieser Prozess besteht dabei aus sieben Schritten und wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

⁸² Vgl. Wesoly, M. (2005): Wissen verlieren ist nicht schwer, S. 47

⁸³ Vgl. Ebd. S. 48

⁸⁴ Vgl. Werner, M. (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen, S.45

⁸⁵ Peinl, R. (2006) : A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry, S.389

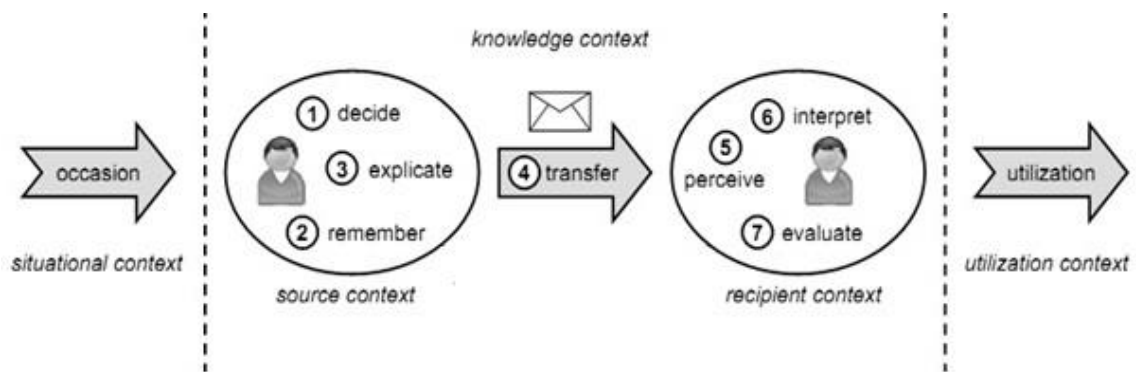


Abbildung 7: Modell der Wissensteilung von Peinl⁸⁶

Ausgangssituation und Voraussetzung dieses Modells ist das Bestehen einer Möglichkeit für den Wissensträger sein Wissen zu explizieren. In den ersten drei Schritten muss dieser Träger sich dann auch dafür entscheiden sein Wissen zu teilen, die Bereiche definieren, die er tatsächlich zugänglich machen möchte und diese artikulieren. Mithilfe eines Mediums wird das explizite Wissen dann an den Empfänger übergeben. Dies kann sowohl mündlich als auch schriftlich geschehen. Bei Schritt 5 und 6 nimmt der Wissensempfänger die übermittelten Inhalte zunächst wahr und interpretiert sie anschließend. Im Anschluss an die Interpretation verbindet er die neu gewonnen Erkenntnisse in einem siebten Schritt mit seinem bisherigen Wissensschatz und stellt Verknüpfungen her. Ergibt sich ein passender Anwendungskontext, so kann der Wissensempfänger dann von seinem erweiterten Wissen Gebrauch machen.⁸⁷

Die beiden beispielhaft ausgewählten Modelle verdeutlichen die Prinzipien eines Wissenstransferprozesses und können als Grundlagen für die Entwicklung von Praxis-Maßnahmen betrachtet werden.

3.2 Aktuelle Wissenstransferansätze aus der Praxis

Inzwischen haben bereits einige Unternehmen auf diese theoretischen Ansätze aus der Literatur aufgebaut und Methoden entwickelt, um das Expertenwissen in den eigenen Reihen zu sichern. Da die Anforderungen jedes Unternehmens an den Wissenstransfer in der Praxis äußerst spezifisch und individuell sind, bietet sich eine große An-

⁸⁶ Vgl. Ebd. S.393

⁸⁷ Vgl. Peinl, R. (2006) : A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry, S. 389-397

zahl an Möglichkeiten, um diesen in die Realität umzusetzen. In den folgenden Abschnitten werden deshalb exemplarisch vier aktuelle Wissenstransferansätze aus der Praxis vorgestellt.

3.2.1 Senior-Expert-Programme – Daimler AG und Robert Bosch GmbH

Das Konzept ist einfach: Überall dort wo es bei Bosch oder Daimler zu Engpässen mit einem „kurzfristigen aber sehr professionellen Bedarf“⁸⁸ an Wissen kommt, werden ehemalige Mitarbeiter aus dem Ruhestand geholt, um die Teams bei der Erfüllung ihrer Aufgabe zu unterstützen. Besonders das langjährige Erfahrungswissen, die Kenntnisse über die Unternehmenskultur oder auch das persönliche Netzwerk der ausgeschiedenen Mitarbeiter (60-75 Jahre)⁸⁹ kommen in diesen Fällen zum Tragen und können oftmals zur Lösungsfindung beitragen. Auf diese Weise gerät das sonst so schwer zu transferierende implizite Wissen in den Vordergrund und kann in der Praxis von den Kollegen gezielter beobachtet und berücksichtigt werden. Weitere große Vorteile dieses sehr flexibel anwendbaren Ansatzes sind die geringe Einarbeitungszeit in ein laufendes Projekt und die kurzfristige Verfügbarkeit der Experten.⁹⁰

Die Firma Bosch hat den Grundstein für diese Form des Wissenstransfers bereits 1999 mit der Gründung der Bosch Management Support GmbH gelegt und gilt als Vorreiter des Senior-Expert-Programms.⁹¹ Bei der Daimler AG kommen die Ruheständler erst seit Mai 2013 zum Einsatz.⁹² Zwischenzeitlich umfassen die Expertenpools bei Bosch mehr als 880⁹³ und bei Daimler 460⁹⁴ Senioren. Um diese Pools zu generieren werden gezielt ehemalige Mitarbeiter angesprochen, die daraufhin ein Experten-Profil erstellen und sich registrieren können. Meldet ein Fachbereich Expertenbedarf an, erfolgt ein Abgleich mit den Kompetenzen der im Pool registrierten Experten und gegebenenfalls eine Vorbereitung dessen Einsatzes.⁹⁵

⁸⁸ Robert Bosch GmbH (2009): Bosch Management Support verfügt über 26000 Jahre Erfahrung [elektronische Quelle]

⁸⁹ Vgl. Ebd.

⁹⁰ Daimler AG (2014): Space Cowboys sind bei Daimler seit einem Jahr erfolgreich im Einsatz [elektronische Quelle]

⁹¹ Robert Bosch GmbH (2009): Bosch Management Support verfügt über 26000 Jahre Erfahrung [elektronische Quelle]

⁹² Vgl. Daimler AG (2014): Space Cowboys sind bei Daimler seit einem Jahr erfolgreich im Einsatz [elektr. Quelle]

⁹³ Vgl. Robert Bosch GmbH (2009): Bosch Management Support verfügt über 26000 Jahre Erfahrung [elektr. Quelle]

⁹⁴ Vgl. Daimler Communications (2014): „Space Cowboys“ Initiative voller Erfolg [elektr. Quelle]

⁹⁵ Vgl. Daimler AG (2013): Daimler Senior Experts [elektronische Quelle]

Eine Evaluation, welche Daimler bezüglich seines Senior-Expert-Programms durchgeführt und jüngst veröffentlicht hat, lässt Rückschlüsse auf den vielversprechenden Erfolg und die „Win-Win“-Situation des Konzepts zu. Aus der Evaluation geht beispielsweise nicht nur eine positive Resonanz der unterstützten Fachbereiche hervor, sondern auch, dass 95% der eingesetzten Experten an weiteren Einsätzen interessiert sind.⁹⁶

Jedoch ist anzumerken, dass das Zurückholen ausgeschiedener Mitarbeiter vor allem Symptome eines Problems behandelt, das mithilfe eines frühzeitigen und gezielten Wissenstransfers möglicherweise gar nicht erst entstanden wäre.

3.2.2 Wikis und Weblogs – Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt

Die Nutzer von Web 2.0-Anwendungen (z.B. Feeds, Foren, Blogs, Wikis, Podcasts,...) sind im Netz nicht mehr nur passive Informationskonsumenten, sondern inzwischen auch aktive Informationsproduzenten. Diese Möglichkeit der Partizipation machen sich zunehmend auch Unternehmen zunutze, in der Hoffnung eine Beschleunigung der internen Informationsteilung zu erzielen und die Kommunikation zwischen Mitarbeitern zu fördern.⁹⁷ Der Einsatz von sozialer Software in Unternehmen wird inzwischen auch häufig als „Enterprise 2.0“ oder „Corporate Web 2.0“ bezeichnet.⁹⁸

Die Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt hat mit Wiki und Weblog zwei dieser Web 2.0-Techniken implementiert und ihre Plattform, in Anlehnung an das Online-Lexikon Wikipedia, „S-Pedia“ genannt.⁹⁹

An dieser Stelle ist es sinnvoll kurz die Kernfunktion eines Wikis und eines Weblogs zu unterscheiden. Während Wikis sich dazu eignen Unternehmenswissen zu sammeln und wiederzufinden, leisten Weblogs „durch ihren Aktualitätsbezug einen [...] Beitrag zur internen Kommunikation und beschleunigen den Informationsfluss“¹⁰⁰ aufgrund verminderter bürokratischer Formalitäten.

Die Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt hat ihr Wiki mit integriertem Weblog in zwei Bereiche gegliedert. Ein Teil des Wikis dient der „Abbildung von gesetzlich und aufsichtsrechtlich erforderlichen Dokumenten“¹⁰¹ wie beispielsweise dem Organisations-

⁹⁶ Vgl. Daimler Communications (2014): „Space Cowboys“ Initiative voller Erfolg [elektr. Quelle]

⁹⁷ Vgl. Stocker, A./ Tochtermann, K. (2010): Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs, Management Summary

⁹⁸ Vgl. Siepermann, M. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Enterprise 2.0 [elektr. Quelle]

⁹⁹ Vgl. Sauer, C. (2012): Endlich mehr Zeit fürs Geschäft durch Web 2.0 [elektr. Quelle]

¹⁰⁰ Stocker, A./ Tochtermann, K. (2010): Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs, Management Summary

¹⁰¹ Sauer, C. (2012): Endlich mehr Zeit fürs Geschäft durch Web 2.0 [elektr. Quelle]

handbuch und ist „daher mit Freigabe- und Workflowprozessen ausgestattet“¹⁰². Der andere Teil steht den Mitarbeitern zur Dokumentation und Erfassung ihres freien Wissens zur Verfügung. Der integrierte Blog unterstützt durch seine unverbindlichere Form dieses System der Informationsweitergabe. Außerdem wurden Nutzerprofile erstellt, die zum Beispiel Aufschluss über Aufgabengebiete, Qualifikationen, besondere Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter der Sparkasse geben und so eine Expertensuche erleichtern.¹⁰³

Das Befüllen des Wikis hat außerdem den positiven Nebeneffekt, dass alte Dokumentenbestände ausgemistet und so Redundanzen vermieden werden. Durch die höhere Aufmerksamkeit der Beiträge im Blog und Wiki, erfahren die Verfasser und Autoren eine größere Wertschätzung ihres Wissens und fühlen sich angespornt eine angemessene Qualität zu gewährleisten.¹⁰⁴ Hier wird jedoch ersichtlich, dass sich Wikis vor allem dazu eignen das einfach zu artikulierende, explizite Wissen der Mitarbeiter zu speichern und zu verwalten. Trotzdem zieht die Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt das positive Fazit, dass sich der Aufwand mit der neuen Software-Lösung gelohnt hat, da eine hohe Nutzung durch die Mitarbeiter erfolgt und sich auch die Art und Weise der Kommunikation im Unternehmen geändert hat (Fragen werden einmal öffentlich gestellt und können von allen gelesen werden).¹⁰⁵

3.2.3 Transfer Coaching – Schwäbisch Hall Unternehmensgruppe

Ein relativ aufwendiger aber effektiver Ansatz ist das Transfer Coaching, bei dem der ganze Wissenstransferprozess von einem neutralen Coach systematisch begleitet und koordiniert wird. Die Schwäbisch Hall Unternehmensgruppe hat im Jahr 2011 dieses Verfahren, nach einer 1-jährigen Testphase, als offizielles Personal- und Wissensmanagement-Instrument eingeführt.¹⁰⁶

In „jährlich stattfindenden Personalmanagement-Gesprächen zwischen Führungskräften in den Fachbereichen und den Vertretern des Personalbereichs“¹⁰⁷ wird ermittelt, welche Mitarbeiter aller Wahrscheinlichkeit nach in absehbarer Zeit ausscheiden und welche davon über erfolgskritisches Wissen verfügen. Anschließend erfolgt der Anstoß

¹⁰² Köpff, N. (2012): Wissensmanagement und Handbücher im Finanzsektor [elektr. Quelle]

¹⁰³ Vgl. Sauer, C. (2012): Endlich mehr Zeit fürs Geschäft durch Web 2.0 [elektr. Quelle]

¹⁰⁴ Vgl. Stocker, A./ Tochtermann, K. (2010): Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs, Management Summary

¹⁰⁵ Vgl. Sauer, C. (2012): Endlich mehr Zeit fürs Geschäft durch Web 2.0 [elektr. Quelle]

¹⁰⁶ Vgl. Imkamp, B. (2014): Mit Coaching gegen Know-How-Verlust, S.34

¹⁰⁷ Vgl. Imkamp, B. (2014): Mit Coaching gegen Know-How-Verlust, S.34

des Transfer Coachings, welches im Idealfall aus acht Schritten besteht und in den folgenden Absätzen näher beschrieben wird:

1. Zuerst erfolgt die Beleuchtung der Ausgangssituation einer Abteilung oder eines Teams durch eine Führungskraft und einen Vertreter des Personalbereichs
2. Wird ein Bedarf festgestellt, beauftragt die Führungskraft einen Transfer-Coach des Tochterunternehmens und führt mit diesem anschließend gemeinsam eine Analyse der Kompetenzen und Aufgaben des ausscheidenden Experten durch
3. Danach weiht die Führungskraft den Experten in das geplante Coaching ein und holt sich dessen Bestätigung ein. Coach, Führungskraft und Experte analysieren dann gemeinsam das Spezialwissen des Experten und erstellen einen „Wissensbaum“ der beim Strukturieren des weiteren Prozesses hilft
4. Basierend auf dieser Übersicht erfolgt eine Verständigung über die Relevanz des zu vermittelnden Wissens und dessen konkrete Inhalte
5. Die Führungskraft und der Coach beziehen den Nachfolger des Experten in das Transfer Coaching ein und informieren diesen über die Notwendigkeit, die Inhalte und den geplanten Ablauf des Transfers
6. Die Führungskraft, der Coach, der Experte und der Nachfolger treffen sich zum Transfer-Auftakt und erstellen gemeinsam einen Transferplan, der beinhaltet wie oft sich der Experte und sein Nachfolger treffen und welche Themen wann behandelt werden
7. In vom Coach moderierten Dialogen befassen sich Wissensgeber und Wissensnehmer systematisch mit den im Transferplan definierten Themen, die neben Spezialwissen vor allem auch Erfahrungswissen behandeln
8. Nach dem mehrmonatigen Transferprozess treffen sich Führungskraft, Coach, Experte und Nachfolger erneut, um den Prozess zu evaluieren und gegebenenfalls zu vereinbaren, wie der Nachfolger noch weiterhin vom ausscheidenden Experten unterstützt werden kann¹⁰⁸

Da dieser Ansatz sehr systematisch geplant und durchgeführt wird, kann er im Idealfall sehr effektiv sein. Zu beachten ist jedoch, dass die vielen Handlungsschritte zwar eine genaue Anleitung liefern, aber gerade durch die genaue Vorgehensweise auch Hindernisse bergen. Bei der praktischen Anwendung sollten daher stets die Gegebenheiten eines dynamischen Arbeitsalltages und Raum für Spontaneität berücksichtigt werden.

¹⁰⁸ Vgl. Ebd. S.34 f.

Dieser Ansatz erfordert außerdem viel Disziplin, da sich der Transfer gegebenenfalls über Monate hinweg zieht und die Beteiligten von ihrem Coach regelmäßig motiviert und „bei der Stange“ gehalten werden müssen. Bei mangelndem Einfühlungsvermögen oder sonstiger fehlender sozialer Kompetenz des Coaches kann auch dieser Ansatz zur Ablehnung und damit zum Nichterfolg führen.

Das folgende Schaubild wurde entwickelt, um die acht Schritte des Transfer Coachings der Schwäbisch Hall Unternehmensgruppe noch einmal übersichtlich zusammenzufassen.

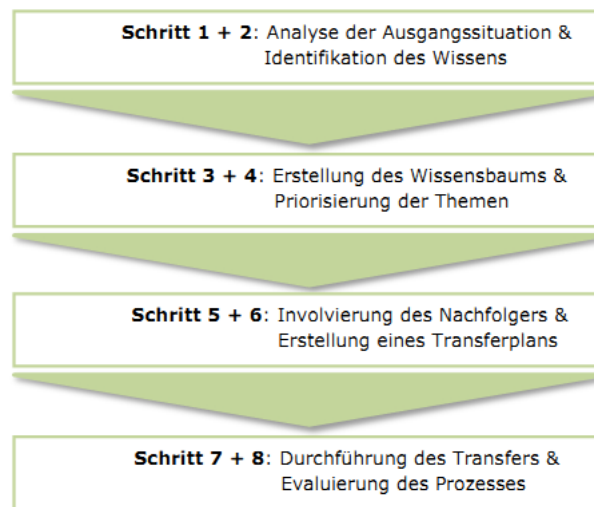


Abbildung 8: Übersicht Transfer Coaching (eigene Darstellung)

3.2.4 Die Kaffeepause – ein Ansatz aus romanischen Ländern

In den allermeisten Fällen wird überlegt, mit welchen technischen oder sonstigen steuerbaren Maßnahmen das Wissen in Unternehmen bewahrt werden kann. Weit verbreitet ist die Aufforderung der Unternehmen an ihre Mitarbeiter ihr Wissen zu artikulieren und mittels IT-gestützten Systemen zu dokumentieren. Wie bereits beschrieben kann auf diese Weise aber vor allem nur das explizite Wissen erfasst werden, da für implizite Wissensanteile der Kontext und der persönliche Kontakt fehlen.

Basierend auf den Verhaltensweisen in italienischen Unternehmen, ist ein Ansatz entstanden, der vor allem Chancen bietet das implizite Wissen zwischen Mitarbeitern zu transferieren. Im Gegensatz zu den drei anderen Ansätzen, die anhand eines Unternehmens vorgestellt wurden, wird im Fall der Kaffeepause auf Ergebnisse diverser Fallstudien zurückgegriffen. Mittels empirischer Untersuchungen wurde analysiert, wie

diese Idee auch auf deutsche Unternehmen übertragen werden könnte und welche Vor- und Nachteile dies mit sich bringt.¹⁰⁹

Das Konzept der Kaffeepause sieht vor, dass unterschiedlichste Mitarbeiter spontan zusammen kommen und zu einem „natürlichen“ Wissenstransfer beitragen. In italienischen Unternehmen ist dies bereits eine Art Ritual, bei dem sich Menschen aus verschiedenen Abteilungen über den Tag verteilt, meist am Kaffeeautomaten, treffen und über vorwiegend berufliche Themen austauschen. Dabei werden vor allem Vertrauen, soziale Netzwerke, Wissen über Prozesse und Strukturen aufgebaut oder auch weitere Arbeitsabläufe koordiniert. Diese Zusammentreffen folgen jedoch nicht festen Zeiten, oder werden gar organisiert, sondern entstehen aus den Bedürfnissen der Mitarbeiter heraus. Aus den Fallbeispielen geht zum Beispiel hervor, dass die meisten Kaffeepausen zu Beginn des Arbeitstages, am Mittag und am Nachmittag kurz vor Feierabend stattfinden. Die Zufälligkeit der Treffen bedeutet aber auch, dass bei jedem Treffen eine neue und unbekannte Konstellation der beteiligten Mitarbeiter entstehen kann - mit ungewissem Ausgang.

Im Hinblick auf Deutschland wird ersichtlich, dass diese personalisierte Form des Wissenstransfers eine in den Unternehmen eher selten vorhandene Wissenskultur benötigt, denn hierzulande gilt die Pause vor allem als Phase des Nichts-Tuns, der Unproduktivität und der Freizeit. Außerdem steht in Deutschland auch stets der sachliche Aspekt in Bezug auf Arbeit mehr im Vordergrund und keine emotionale bzw. soziale Komponente.

Die Chancen, die der Kaffeepausen-Ansatz bietet, sind vor allem ein spontaner, persönlicher und im Hinblick auf implizite Wissensinhalte auch erfolgversprechender Wissenstransfer. Der informelle und multiperspektivische Rahmen beim Wissensaustausch kann zudem die Kreativität bei der Problemlösung fördern und auch über Hierarchien hinaus findet eine Vernetzung statt.

Problematisch kann beim unkontrollierten Wissensaustausch in der Kaffeepause jedoch eine sehr willkürliche Informationsverteilung sein, da beispielsweise nicht alle betroffenen Mitarbeiter anwesend sind. Hinzu kommt, dass die Verbindlichkeit der gegebenen Information nicht gewährleistet ist und eine Verschriftlichung fehlt, was einen größeren Interpretationsspielraum zulässt und zu Gerüchten führen kann. Im Hinblick auf ausscheidende Mitarbeiter ist die Kaffeepause weniger geeignet, sondern vielmehr als Maßnahme zu verstehen, die zu einem kontinuierlichen Informations- und Wissensfluss beitragen kann.

¹⁰⁹ Für die folgenden Ausführungen siehe Barmeyer, C./ Würfl, K. (2012): Wissenstransfer während der Kaffeepause, S. 348-353

Neben den Chancen und Risiken bleibt festzuhalten, dass der Output bei Prozessen in solch sozialen Systemen häufig ein Zufallsprodukt ist, welches abhängig von den Akteuren ist und sich nur sehr bedingt bzw. fast gar nicht steuern lässt.

.

4 Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Unternehmen

Wäre Wissen ein Objekt, so würde für einen erfolgreichen Transferprozess vermutlich eine geeignete IT-Infrastruktur ausreichen. Wie bereits bei der Vorstellung der Wissenstransfer-Ansätze aus der Praxis zu erahnen, hängt ein gelungener Wissenstransfer jedoch von einer beachtlichen Anzahl an Einflussfaktoren aus unterschiedlichsten Gestaltungsfeldern ab.

Je nach Schwerpunkt der Forschung ergibt sich eine große Anzahl an Faktoren, die den Erfolg des Wissenstransfers in Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen. In den folgenden Abschnitten werden drei Beispiele für unterschiedliche Einflussfaktormodelle aus der Wissensmanagementforschung vorgestellt und kurz erläutert.

Die Wissenschaftler von Krogh und Köhne identifizierten 1998 vier Haupteinflussfaktoren. Dazu zählen sie zum einen organisationale Faktoren, wie der Kontext in dem der Wissenstransfer stattfindet, die Unterstützung von Seiten des Managements, die gezielte Kommunikation oder auch die Unternehmenskultur mit ihrem Leit- und Wertebild.¹¹⁰ Zum anderen wissensspezifische Faktoren, die die Art des Wissens betreffen. Außerdem kommen bei von Krogh und Köhne noch individuelle und interaktionsspezifische Faktoren hinzu, die sich auf die Persönlichkeit, Motivation und Beziehung der am Wissenstransfer beteiligten Personen beziehen.¹¹¹

In ihrer Dissertation zu den „Faktoren der Wissensteilung in deutschen Großunternehmen“ aus dem Jahr 2008 hat die Autorin Sonja Surenbrock ein Gesamtmodell für ihre ermittelten Einflussfaktoren entwickelt und dieses ebenfalls in vier Gestaltungsbereiche untergliedert. Den ersten Gestaltungsbereich bildet nach Surenbrock die Informationstechnologie in Unternehmen.¹¹² Beispiele für Faktoren in diesem Bereich sind der Einsatz von Wissensmanagementsoftware oder die Zugriffsmöglichkeiten auf Wissensquellen. Der zweite Gestaltungsbereich ist die Organisationsstruktur, die beispielsweise Einfluss auf die Gestaltung der Hierarchie, der Arbeitsaufgaben und auch auf die räumliche Verteilung im Unternehmen hat. Ein weiterer Gestaltungsbereich stellt die Organisationskultur dar, zu der Surenbrock das Arbeitsklima, das Engagement des

¹¹⁰ Sarnitz, A. (2011): Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Projektübergabeprozessen und Handlungsoptionen für Optimierungen von Projektübergaben, S. 54

¹¹¹ Vgl. Ebd. S.54

¹¹² Surenbrock, S. (2008): Faktoren der Wissensteilung in deutschen Großunternehmen, S.99

Managements oder auch das Bewusstsein für Wissensmanagement zählt. Als letzten Gestaltungsbereich des Wissenstransfers führt die Autorin das Personalwesen an. Unter diesen Bereich fallen beispielsweise das Führungsverhalten der Vorgesetzten, Weiterbildungssysteme oder auch Anreizsysteme wie Belohnungen und Sanktionen.¹¹³

Der Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship der Universität Potsdam veröffentlichte 2013 eine Studie, die Unternehmen hinsichtlich ihres Reifegrads beim Einsatz von Web 2.0 für den Wissenstransfer untersucht hat.¹¹⁴ Aus den Erkenntnissen wurden Faktoren abgeleitet, die den Erfolg bei der Steuerung des impliziten Wissenstransfers beeinflussen. Zu den drei wichtigsten Erfolgsfaktoren gehören danach die „strategische Verankerung und (der) Stellenwert von Wissensmanagement in der Organisation“¹¹⁵, die „Art und (der) Umfang der eingesetzten Ressourcen“¹¹⁶ und das „Setzen von Anreizen zur Überwindung von Partizipationsbarrieren“¹¹⁷.

Aus den vorgestellten Beispielen und der darüberhinausgehenden Literatur gehen trotz unterschiedlicher Schwerpunkte stets zwei grundlegende Haupteinflussbereiche hervor, die eine entscheidende Rolle spielen und auf denen der Fokus in diesem Kapitel liegen soll. Besonderen Einfluss auf den Wissenstransfer hat demnach der Mensch als soziales Individuum und die Organisation bzw. das Unternehmen, welches die Strukturen, das Management oder auch die Ressourcen vorgibt.

Das folgende Schaubild stellt eine Schnittmenge der am häufigsten genannten Einflussfaktoren beim Wissenstransfer dar und dient als Übersicht der für diese Arbeit relevanten Einflussfaktoren.

¹¹³ Vgl. Ebd. S. 99

¹¹⁴ Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship/ experience network GmbH (2013): Erfolgsfaktoren zur Steuerung impliziten Wissenstransfers in Unternehmen, S. 2 [elektronische Quelle]

¹¹⁵ Vgl. Ebd. Management Summary

¹¹⁶ Vgl. Ebd. Management Summary

¹¹⁷ Vgl. Ebd. Management Summary

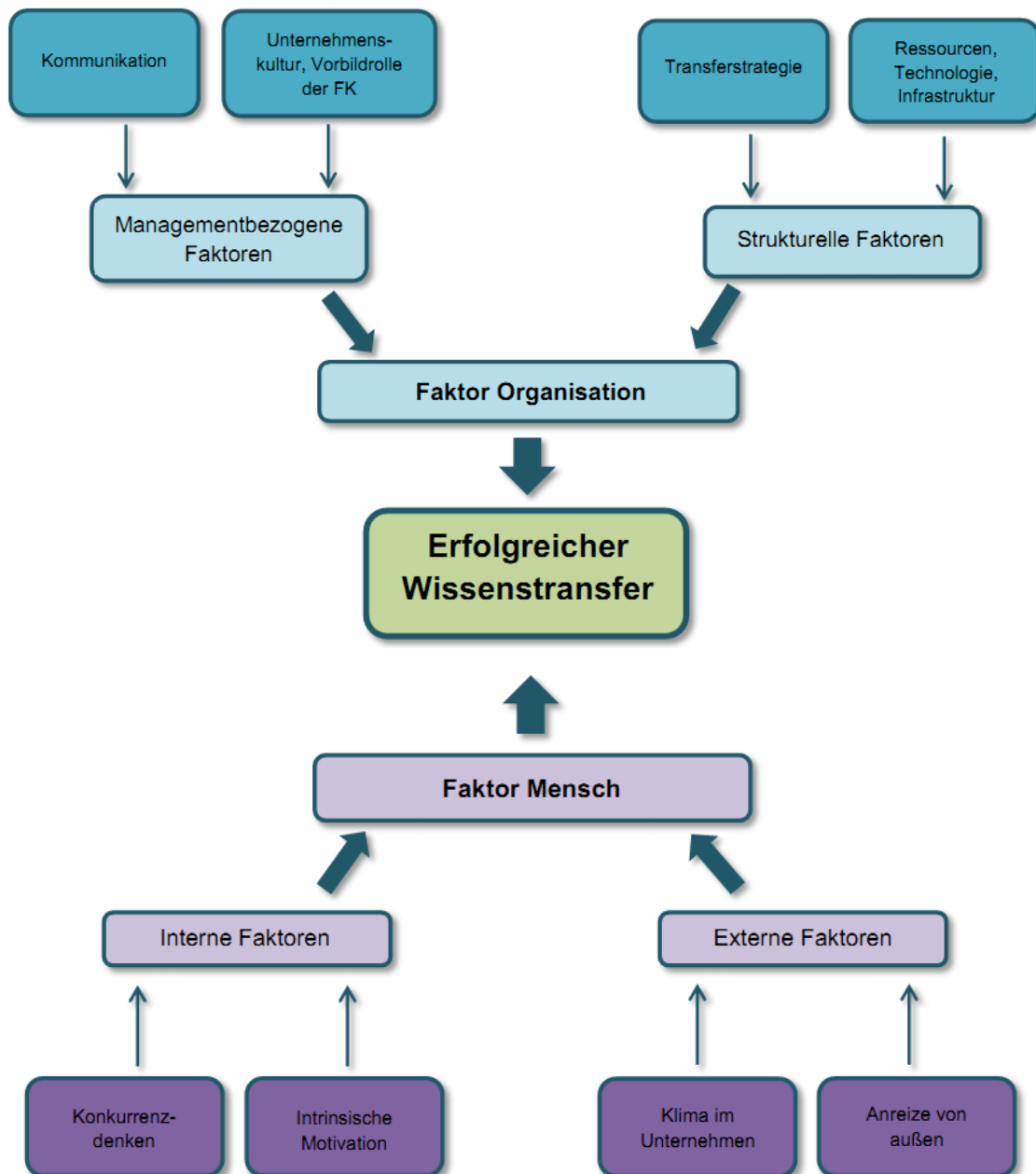


Abbildung 9: Übersicht über relevante Einflussfaktoren (eigene Darstellung in Anlehnung an A. Sarnitz)¹¹⁸

¹¹⁸ Sarnitz, A. (2011): Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Projektübergabeprozessen und Handlungsoptionen für Optimierungen von Projektübergaben, S.12

Der Haupteinflussfaktorbereich „Organisation“ wird für diese Arbeit in managementbezogene Faktoren und strukturelle Faktoren untergliedert.

Zu den managementbezogenen Faktoren gehört beispielsweise die Kommunikation des Wissenstransfers über alle Hierarchieebenen hinweg und damit verbunden die Sensibilisierung der gesamten Belegschaft für dessen Notwendigkeit und Nutzen. Nur mit Hilfe eines umfassenden und kontinuierlichen Kommunikations- und Informationsprozesses innerhalb des Unternehmens bleibt die Idee des Wissenstransfers nicht nur bloße Theorie, sondern kommt bei den „Betroffenen“ an und sorgt für besseres Verständnis. Eng im Zusammenhang mit der Kommunikation steht die Integration des Wissenstransfers in die Unternehmenskultur und die Funktion der Führungskräfte als Vorbild. Dieser zweite managementbezogene Faktor hat vor allem Einfluss auf den Identifikations- und Kooperationswillen der Mitarbeiter, denn für diese ist ein vorgelebter Wissensaustausch dann mit all seinen Facetten praktisch erlebbar und keine abstrakte Forderung mehr.

Die strukturellen Faktoren aus dem Einflussbereich „Organisation“ beziehen sich auf die Rahmenbedingungen in denen der Wissenstransfer stattfindet. Dazu gehören zum einen die eigentliche Strategie, die dem Wissenstransferprozess zugrunde liegt und zum anderen die Infrastruktur. Durch die Bereitstellung entsprechender Ressourcen wie Zeit, Räumlichkeiten und Technologien kann der Wissenstransfer beschleunigt und vereinfacht werden, da den Mitarbeitern explizit dafür Mittel und Lösungen zur Verfügung stehen.

Auch der zweite große Einflussbereich „Mensch“ wird hier in zwei Unterkategorien aufgeteilt.

Die sogenannten internen Faktoren decken das Innenleben und die Persönlichkeit eines Mitarbeiters ab. Bedeutsam für den Wissenstransfer ist hier vor allem die Ausprägung des individuellen Konkurrenzdenkens und damit verbunden die Machtansprüche. Die egozentrische Einstellung „Wissen ist Macht“¹¹⁹ kann daher einen nicht unerlässlichen Einfluss auf die Bereitschaft Wissen zu teilen, haben. Zu diesem Bereich gehört auch die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters. Damit ist der Umstand gemeint, dass der Wissensaustausch aus eigenem Antrieb herausgeschießt und nicht von außen durch z.B. Belohnung oder Sanktion beeinflusst wird.¹²⁰ Geschieht die Teilnahme am Wissenstransfer freiwillig, so trägt dies mehr zu dessen Erfolg bei, als wenn sie durch Zwang erfolgt.

¹¹⁹ Sprichwort, das auf Francis Bacon zurückgeht

¹²⁰ Spektrum der Wissenschaft (o.J.): Lexikon der Psychologie. Intrinsische Motivation [elektr. Quelle]

Dem gegenüber stehen die externen Faktoren, die sich auf die äußeren Einflüsse eines Mitarbeiters in Unternehmen beziehen. Hierzu gehört beispielsweise ein von der Unternehmensseite implementiertes Anreizsystem, welches den Mitarbeiter dazu motivieren soll, sein Wissen zu teilen. Mögliche Anreize können Boni, neue Aufgabengebiete, die öffentliche Wertschätzung oder die Erhebung eines Mitarbeiters in den Expertenstatus sein. Das Klima im Unternehmen ist ein weiterer externer Faktor, der beeinflusst, wie sehr ein Mitarbeiter gewillt ist, am Wissenstransfer teilzunehmen. Vertrauen und Offenheit spielen dabei eine große Rolle, denn wie bereits beschrieben ist der Wert des individuellen Wissens gestiegen und ausschlaggebender denn je für die persönliche Karriere eines Menschen. Nur wenn sichergestellt ist, dass die Weitergabe des eigenen Wissens im Unternehmen und zwischen den Kollegen nicht ausgenutzt wird und keinen Nachteil mit sich bringt, kann man davon ausgehen, dass überhaupt Bereitschaft da ist, dieses zu teilen.

Die in Abbildung 9 enthaltenen Faktoren dienen als Grundlage für die empirische Untersuchung, die nicht zum Ziel hat neue Einflussfaktoren zu identifizieren, sondern vielmehr die Sicht der Unternehmen als „Wissenstransfer-Initiatoren“ und die Sicht der Arbeitnehmer als „Wissenstransfer-Anwender“ zu den Einflussfaktoren ermittelt.

4.1 Aufbau der Untersuchung und Vorgehensweise

Um beide Einflussfaktorgruppen abzudecken, wurden zwei Zielgruppen definiert. Zum einen Unternehmen in Deutschland als Faktor „Organisation“ und zum anderen Arbeitnehmer in Deutschland als Faktor „Mensch“.

Da aufgrund der begrenzten Bearbeitungszeit möglichst schnell möglichst viele Teilnehmer erreicht werden sollten, wurde die Untersuchung als Online-Umfrage durchgeführt. Diese Methode hatte in diesem Fall mehrere Vorteile gegenüber einer telefonischen oder persönlichen face-to-face-Befragung. Zum einen war eine rasche und sehr kostengünstige Verteilung des Fragebogens gewährleistet, zum anderen bestand die Möglichkeit die erhobenen Daten jederzeit in der Software in Echtzeit zu analysieren und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. Ein entscheidender Pluspunkt dieser Methode war außerdem, dass die heikle und schwer zu erreichende Zielgruppe der Unternehmen selbst entscheiden konnte, wann sie Zeit zum Ausfüllen des Fragebogens hat - ein wichtiger Aspekt für deren Teilnahme. Um die Unternehmen für die Untersuchungsteilnahme zu gewinnen und zu motivieren, wurde ihnen - im Gegenzug für ihre Antworten - eine Zusendung der Untersuchungsergebnisse zugesichert.

In den folgenden Abschnitten wird nun genauer erläutert, was der Inhalt und Aufbau der beiden getrennt voneinander durchgeführten Online-Umfragen war und wie die Teilnehmer beider Zielgruppen ausgewählt und erreicht wurden.

4.1.1 Perspektive der Unternehmen

Um eine Einstimmung auf die Thematik und Aufschluss über die derzeitige Relevanz des Wissenstransfers zu erzielen, wurde den Teilnehmern zuerst die Frage gestellt, welchen Stellenwert dieser für das eigene Unternehmen hat und ob es spezielle Bereiche oder Personen gibt, die sich mit dieser Materie beschäftigen. Als Antwortmöglichkeit für erstere Frage wurde eine Skala gewählt, die von „sehr wichtig“ über „eher wichtig“ bis hin zu „spielt keine Rolle“ reichte und eine grobe Selbsteinschätzung des Ausfüllenden darstellen sollte. Bei der Frage nach einem Spezialbereich für den Wissenstransfer waren als Antwortmöglichkeiten logischerweise nur „ja“ oder „nein“ gegeben.

Anschließend wurden die teilnehmenden Unternehmen darum gebeten, die Frage zu beantworten ob und welche Maßnahmen zum Wissenstransfer bestehen. Beispielhaft wurden als Antwortmöglichkeiten die am meisten verbreiteten Methoden zum Wissenstransfer vorgegeben, aber auch ein freies Feld, in dem die Unternehmen möglicherweise weniger beachtete Maßnahmen ergänzen konnten.

Um eine grobe Einschätzung für den Erfolg dieser Wissenstransfer-Maßnahmen zu erhalten, wurden die Unternehmen danach gefragt, wie sie diesen selbst einschätzen. Da Erfolg sehr subjektiv interpretiert werden kann und kontextabhängig ist, wurde an dieser Stelle in der Untersuchung eine kurze Erläuterung mitgeliefert, was unter einem erfolgreichen Wissenstransfer zu verstehen ist. In diesem Fall sollte angegeben werden, wie schnell und effizient das neu erworbene Wissen von einem Mitarbeiter eigenständig angewendet werden kann. Da auch hier eine Selbsteinschätzung von Seiten des Teilnehmers gefordert war, bestand die Antwortskala aus Angaben von „sehr erfolgreich“ über „ziemlich erfolgreich“ bis hin zu „nicht erfolgreich“.

Nach diesem Einstieg erfolgte die eigentliche Beurteilung der ermittelten Einflussfaktoren. Hierbei wurde unterschieden zwischen Faktoren, die einen erfolgreichen Wissenstransfer besonders begünstigen und jenen, die diesen besonders behindern können. Jeder Teilnehmer wurde bei dieser Frage gebeten, jeweils drei Faktoren aus beiden Kategorien auszuwählen, von denen er glaubt, dass diese den meisten oder einen besonderen Einfluss auf den Wissenstransfer haben. Zur Auswahl standen die bereits recherchierten Einflussfaktoren, sowie ein freies Feld für einen möglichen weiteren bedeutenden Faktor. Die Vorgabe der Auswahl von genau drei Einflussfaktoren sollte

ein Ranking in der späteren Auswertung erleichtern und Aufschluss darüber geben, welche Bedeutung diese aus Sicht der Unternehmen haben.

Da die Unternehmensgröße einen entscheidenden Einfluss auf die Antworten haben kann, war es notwendig und sinnvoll am Ende der Untersuchung statistische Angaben zur Mitarbeiteranzahl zu erheben, um bei der späteren Auswertung filtern zu können. Da auch die Branche eine nicht unbedeutende Rolle beim Wissenstransfer spielt – es gibt bekanntlich mehr oder weniger wissensintensive Branchen – wurden auch hierzu Angaben erhoben.

Für die Umsetzung des Fragebogens wurde das Befragungs-Tool „easy feedback“ gewählt, da dieses sehr intuitiv zu bedienen ist und alle Anforderungen an die unterschiedlichen Fragestellungen sowie die Gestaltungsmöglichkeiten erfüllt hat.

Im Grunde war jedes Unternehmen in Deutschland ein potenzielles Mitglied der gewünschten Zielgruppe. Deshalb wurden anhand der verschiedenen Industrie- und Handelskammern-Websites der Bundesrepublik, die eine Auflistung von Unternehmen gefiltert nach Größe ermöglichen, insgesamt 400 Groß-, mittelständische und Kleinunternehmen (jeweils ca. 130) herausgesucht. Hierbei wurde auf die Branchenzugehörigkeit keine Rücksicht genommen. Daher kann auch nicht von einer für Deutschland repräsentativen Auswahl der Unternehmen ausgegangen werden. Auf den Websites der Unternehmen wurden dann, sofern möglich, die E-Mailadressen der Personalverantwortlichen ermittelt und gesammelt, so dass anschließend die Versendung des Umfragelinks per E-Mail erfolgen konnte. Als untergeordnete Zielgruppe wurde die Personalabteilung deshalb gewählt, da diese in vielen Unternehmen für den Wissenstransfer zuständig ist oder zumindest Bescheid weiß, wer für diesen Bereich am ehesten verantwortlich ist und die Umfrage gegebenenfalls weiterleiten kann.

Für die Laufzeit der Umfrage waren 21 Tage vorgesehen, da spätestens nach dieser Zeit erfahrungsgemäß alle gewillten Zielgruppenmitglieder bereits teilgenommen haben.

4.1.2 Perspektive der Arbeitnehmer

Als Kontrast und direkte Vergleichsmöglichkeit war es interessant zu erfahren, wie die Arbeitnehmer als Wissensträger im Unternehmen diese allgemeingültigen Einflussfaktoren einschätzen und wie sich diese Einschätzung von der Ansicht der Unternehmen unterscheidet. Der Fokus dieser Untersuchung lag deshalb hauptsächlich auf den Bewertungen der Einflussfaktoren und weniger auf dem Wissenstransferthema allgemein.

Auch bei der Arbeitnehmeruntersuchung wurden die Faktoren in zwei Kategorien eingeteilt. Die Arbeitnehmer sollten sich beim Ausfüllen in die Position des Wissensgebenden versetzen und beurteilen, wie bedeutend die wissenstransferfördernden und die wissenstransferbehindernden Faktoren bei der Wissensweitergabe für sie selbst sind. Dazu wurden Aussagen vorgegeben und zu jeder dieser Aussagen sollten die Teilnehmer eine Angabe machen, inwieweit sie dieser zustimmen. Auf diese Weise sollte als Ergebnis ein Ranking entstehen, das Aufschluss gibt, wie wichtig jeder einzelner Faktor den Arbeitnehmern in der Rolle als Wissensgeber erscheint. Um der Vollständigkeit genüge zu tragen, bestand auch bei diesen Fragen ein offenes Feld, in das ein fehlender bedeutsamer Faktor eingetragen werden konnte.

Wie bereits beschrieben wurden die Unternehmen gebeten, anzugeben welche Maßnahmen sie für den Wissenstransfer bereits implementiert haben. Die Arbeitnehmer - als Anwender dieser Maßnahmen - wurden in einer abschließenden Frage gebeten, sofern sie Erfahrung mit einer dieser Maßnahmen gemacht haben, diese bezüglich ihrer Nützlichkeit einzuschätzen. Dabei sollte zu jeder Maßnahme eine Angabe gemacht werden, wie hilfreich diese für den Mitarbeiter im Laufe seines Arbeitslebens war. Die Antwortmöglichkeiten reichten hierbei auf einer Skala von „sehr hilfreich“ über „etwas hilfreich“ und „weniger hilfreich“ bis hin zu „nicht hilfreich“ oder „keine Erfahrung“.

Auch am Ende dieses Fragebogens erfolgte eine Abfrage bestimmter demografischer Angaben, um gegebenenfalls bei der Auswertung eine Filterung zu ermöglichen und die Ergebnisse besser deuten zu können. Die Teilnehmer sollten angeben, welcher Altersgruppe und welchem Geschlecht sie angehören. Außerdem erfolgte die Erhebung der Unternehmensgröße, der Unternehmensbranche sowie der Angabe, ob der Teilnehmer Berufseinsteiger oder langjähriger Mitarbeiter mit oder ohne Leitungsfunktion ist.

Für die Umsetzung des Arbeitnehmer-Fragebogens wurde dasselbe Online-Tool („easy feedback“) verwendet wie für den Fragebogen der Unternehmen.

Zur erwünschten Zielgruppe zählte jeder Arbeitnehmer in Deutschland, unabhängig von der Altersgruppe, der Branche und der Position im Unternehmen. Die Arbeitnehmer wurden erreicht, indem der Umfrage-Link per E-Mail gestreut und in unterschiedlichen Foren im Internet platziert wurde. Obwohl diese zweite Zielgruppe bedeutend einfacher zu erreichen war als die der Unternehmen, betrug die Laufzeit der Umfrage auch hier ebenfalls 21 Tage.

4.2 Ergebnisse der Untersuchung

Nach der Beschreibung des Aufbaus der Untersuchung folgt nun deren Auswertung. Bevor die konkreten Ergebnisse näher erläutert werden können, erfolgt eine kurze Ausführung zu deren Rahmenbedingungen.

Bei Laufzeitende der Unternehmensumfrage haben 69 Unternehmen ihre Antworten abgegeben. Darunter sind 53% Großunternehmen, 26% Mittelständische und 21% Kleinunternehmen. Die Definition der Unternehmensgröße erfolgt hierbei gemäß der Begriffsbestimmung der Europäischen Kommission und diese besagt, dass Unternehmen bis 49 Mitarbeiter als Kleinunternehmen einzustufen sind. Zu mittleren Unternehmen gehören all diejenigen, die bis zu 249 Mitarbeiter beschäftigen. Ab 250 Beschäftigten zählt ein Unternehmen dann bereits als Großunternehmen.¹²¹ Zur Einordnung der Unternehmensgröße wird in der Regel auch die Umsatz- oder Bilanzsumme herangezogen. Da diese für die Untersuchung jedoch keine Rolle spielt, wird sie in dieser Arbeit vernachlässigt.

Der Großteil der teilnehmenden Unternehmen gehört der Automobil- und Fahrzeugbauindustrie (18%) sowie der Metallindustrie (13%) an. Relativ häufig vertreten sind außerdem Unternehmen aus der Druck-, Papier- und Verpackungstechnik (8%) und der IT, den Informationsdiensten und den Medien (8%). Der Rest der Unternehmen stammt jedoch aus nahezu allen Branchen und reicht von Agentur und Marketing, über Banken, Elektrotechnik, Freizeit/Touristik, Wirtschaftsprüfung und Textilien bis hin zu sozialen Diensten und Medizin.

Dieses recht breit gefächerte Ergebnis der teilnehmenden Unternehmensbranchen zeigt, dass der Fokus nicht auf einem bestimmten Industriezweig liegt und die folgenden Angaben somit Standpunkte aus einigen verschiedenen Fachbereichen widerspiegeln. Im Anhang dieser Arbeit befindet sich eine graphische Darstellung dieser Daten, auf deren Platzierung an dieser Stelle im Fließtext aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet wurde.

Obwohl der Schwerpunkt dieser Untersuchung auf den Einflussfaktoren liegt, soll zunächst auch auf die Erkenntnisse aus dem allgemeineren Teil des Fragebogens zum Wissenstransfer eingegangen werden.

Auffallend ist hierbei, dass 94% der befragten Unternehmen angeben, dass der Wissenstransfer für sie „ziemlich“, „eher“ oder „sehr wichtig“ ist. Dieser Wert verdeutlicht wie sehr die Thematik ins Bewusstsein der Unternehmen gerückt ist und wie ernst sie

¹²¹ Europäische Kommission (2003): Was ist ein KMU? [elektronische Quelle]

inzwischen genommen wird. Lediglich für 6% der befragten Unternehmen ist der Wissenstransfer „weniger wichtig“ oder „spielt gar keine Rolle“. Bei näherer Analyse dieser Angaben wird ersichtlich, dass lediglich Kleinunternehmen dem Stellenwert des Wissenstransfers keine allzu hohe Bedeutung zuweisen. Diese Erkenntnis verwundert auf den ersten Blick, da gerade in einem Kleinunternehmen der Verlust eines Experten eine erheblich größere Lücke hinterlässt, als beispielsweise in einem Großunternehmen. Möglicherweise lassen sich diese Angaben aber darauf zurückführen, dass der Kommunikationsprozess zwischen den Mitarbeitern in einem kleinen Unternehmen einfacher, unkomplizierter und übersichtlicher abläuft und somit ein Austausch von Information und Wissen in vielen Fällen schon naturgemäß autonom stattfindet. Bei den mittleren und großen Unternehmen ist das Verhältnis der Angaben aus „sehr wichtig“, „ziemlich wichtig“ und „eher wichtig“ sehr ausgeglichen.

In direktem Zusammenhang mit dem Stellenwert geben jedoch über die Hälfte (62%) der befragten Unternehmen an, keine speziellen Personen oder Bereiche, die sich mit dem Wissenstransfer auseinandersetzen, zu beschäftigen. Das ist bemerkenswert, da aus der vorherigen Frage hervorgeht, wie bedeutsam dieser für die Unternehmen zu sein scheint und man annehmen könnte, dass deshalb mehr in den Erhalt von Wissen investiert wird.

Von denjenigen, die aber über einen solchen Bereich oder Personen verfügen, gehört die Hälfte den Großunternehmen an. Auch hier passt das Ergebnis zu der Annahme, dass vor allem mittelständische und Großunternehmen einen Bedarf an Wissenstransfer-Lösungen haben.

Obwohl längst nicht jedes Unternehmen über spezielle Bereiche verfügt, die sich dem Wissenstransfer annehmen, gibt es bereits eine beachtliche Anzahl von Wissenstransfer-Methoden, die bereits im Einsatz sind. Das folgende Diagramm veranschaulicht die Angaben auf einen Blick.

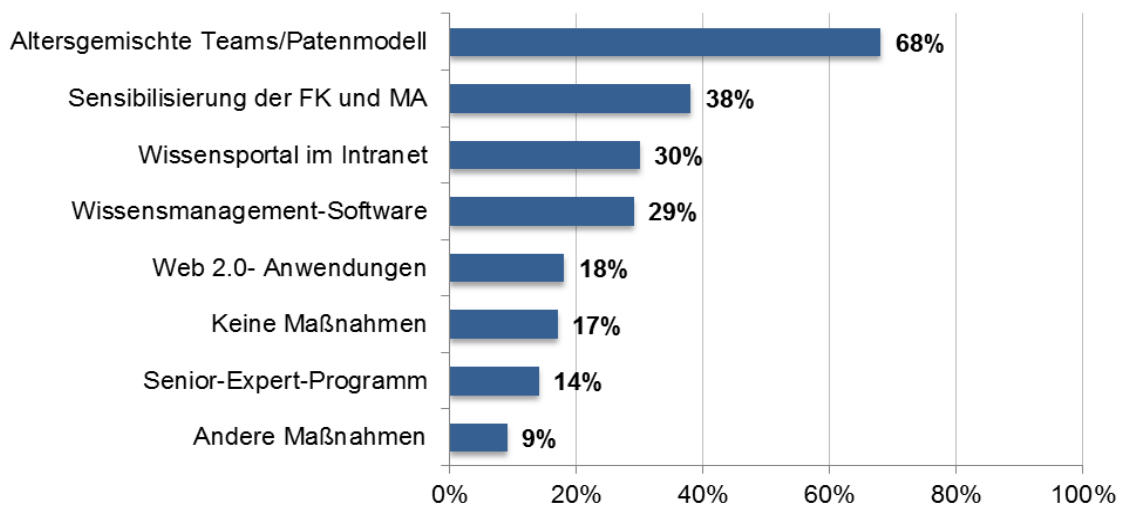


Abbildung 10: Wissenstransfer-Maßnahmen im Einsatz

Auffallend an diesem Ergebnis ist, dass nicht mal $\frac{1}{3}$ aller befragten Unternehmen über Patenmodelle oder altersgemischte Teams verfügen, obwohl diese Maßnahme prinzipiell äußerst günstig und einfach in die Realität umzusetzen ist. Möglicherweise kann aber nicht in allen Unternehmen zum Beispiel aufgrund einer überwiegend jungen oder alten Belegschaft ein gemischtes Team gebildet werden. Ein weiterer signifikanter Wert sind 17% der Unternehmen, immerhin fast $\frac{1}{5}$, die über gar keine Maßnahmen verfügen. Bei genauerer Betrachtung der Ergebnisse, sind es aber auch hier fast ausschließlich die Kleinunternehmen, die für das Zustandekommen dieses Wertes verantwortlich sind und ohnehin einen geringeren Bedarf zu haben scheinen.

Parallel zu dieser Frage haben die Teilnehmer des Arbeitgeberfragebogens die Wissenstransfer-Maßnahmen, mit denen sie bereits Erfahrungen gemacht haben, hinsichtlich ihrer Nützlichkeit bewertet. Bevor diese Ergebnisse näher erläutert und denen der Unternehmen gegenüber gestellt werden können, soll auch für diese Untersuchung kurz eine Übersicht über die Anzahl und die Eigenschaften der Teilnehmer erfolgen.

Es haben 75 Arbeitnehmer, darunter 57% männlich und 43% weiblich, an der Umfrage teilgenommen. Die meisten Teilnehmer gehören der Altersgruppe der 46-55-jährigen an (26%) sowie der Gruppe der 36-46-jährigen (24%) und sind Arbeitnehmer mit Leitungsfunktion (43%). Wie bereits bei der ersten Untersuchung, wird an dieser Stelle aus Gründen der Übersichtlichkeit auf eine die graphische Aufbereitung der Daten verzichtet. Diese können ebenfalls dem Anhang entnommen werden.

Wie die Arbeitnehmer die einzelnen Maßnahmen bewerten, verdeutlicht das folgende Diagramm.

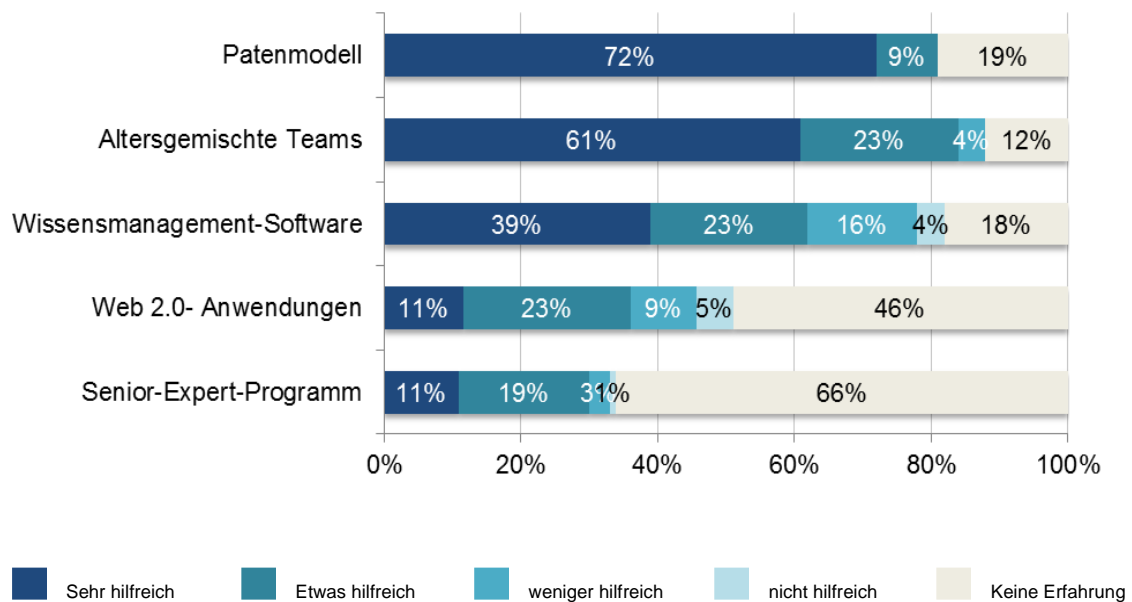


Abbildung 11: Nützlichkeit der Wissenstransfer-Maßnahmen aus Sicht der Arbeitnehmer

Gerade die bereits angesprochenen kostengünstigen Maßnahmen des Patenmodells und der altersgemischten Teams, empfinden die Arbeitnehmer aufgrund ihrer Erfahrungen überwiegend als „sehr hilfreich“ oder zumindest „etwas hilfreich“. Zu den Maßnahmen welche überwiegend als „nicht“ oder „weniger hilfreich“ empfunden werden, gehören die Social-Media-Anwendungen sowie Software für Wissensmanagement. Die Ergebnisse lassen also vermuten, dass gerade die technischen Lösungen und Maßnahmen von den Anwendern weniger geschätzt werden und besonders der Wissenstransfer im sozialen und kontaktbezogenen Kontext als wesentlich hilfreicher bewertet wird.

Bevor die eigentlichen Einflussfaktoren ausgewertet werden, soll an dieser Stelle noch kurz darauf eingegangen werden, wie die Unternehmen den Erfolg des Wissenstransfers selbst einschätzen. Keines der teilnehmenden Unternehmen gab an, dass dieser „nicht erfolgreich“ verläuft. 70% gaben an, dass er zumindest „überwiegend“ und „ziemlich erfolgreich“ verläuft. Die 5% der Unternehmen die angaben, dass der Wissenstransfer sogar „sehr erfolgreich“ verläuft, sind Großunternehmen, für die er einen sehr großen Stellenwert hat und die sowohl einen speziellen Fachbereich als auch mindestens vier Maßnahmen für Wissenstransfer-Lösungen haben. Diese Unternehmen finden sich in der Automobilbranche und der Wirtschaftsprüfung- und Rechtsbranche.

In den folgenden zwei Kapiteln wird nun die Sichtweise der Unternehmen und die der Arbeitnehmer im Hinblick auf förderliche und hemmende Einflussfaktoren anhand der Untersuchungsergebnisse analysiert. Grundlage für diese Kategorisierung ist das in Abbildung 9 dargestellte Schema der relevanten Einflussfaktoren. Je nachdem, welche Auswirkung diese haben, wurden sie der Kategorie der fördernden oder der hemmenden Faktoren zugeordnet.

4.2.1 Faktoren, die den erfolgreichen Wissenstransfer behindern

Zu den Faktoren, die den Wissenstransfer behindern und negativ beeinflussen zählen beispielsweise das Konkurrenzdenken zwischen Mitarbeitern, der Zeitmangel bei der Übergabe des Wissens, die fehlende Motivation eines Mitarbeiters sein Wissen zu teilen, komplexe Rahmenbedingungen durch die Unternehmensstruktur, Hemmungen der Mitarbeiter oder auch eine hohe Mitarbeiterfluktuation im Team.

Da die Unternehmen aus dieser Kategorie exakt drei Faktoren wählen mussten, von denen sie glauben diese haben einen besonders großen Einfluss, ergibt sich ein Ranking welches im folgenden Diagramm dargestellt wird.

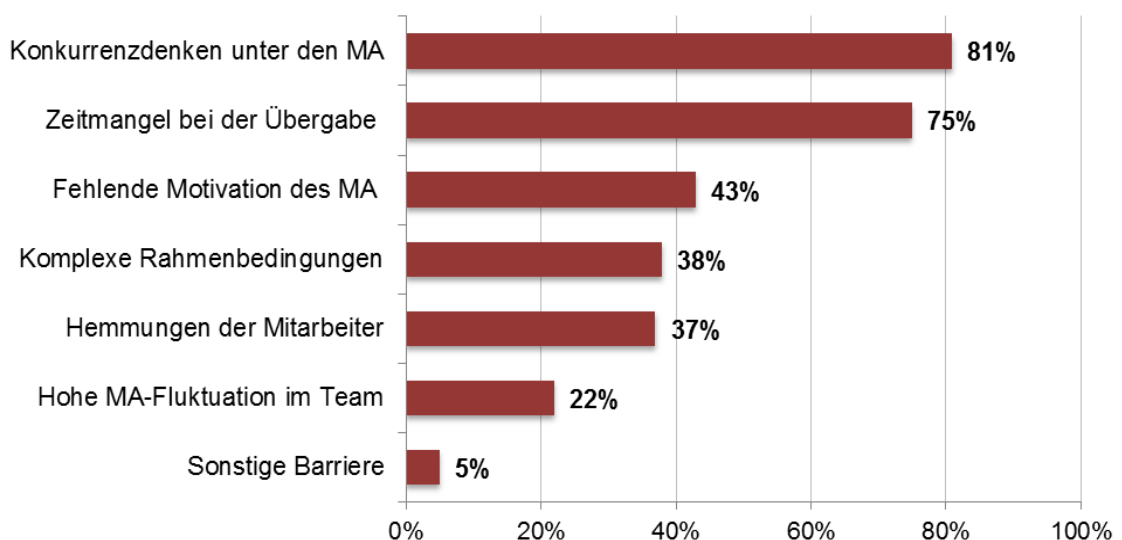


Abbildung 12: Faktoren, die den Wissenstransfer behindern (Unternehmensperspektive)

Aus Sicht der befragten Unternehmen wirkt sich vor allem das Konkurrenzdenken zwischen den Mitarbeitern negativ auf den Wissenstransfer aus (81%). Auch mangelnde Zeit bei der Übergabe des Wissens halten die Unternehmen für einen sehr entscheidenden Faktor im Wissenstransferprozess (75%). Besonders die Kleinunternehmen

halten diesen zweiten Einflussfaktor für ein größeres Problem, als mögliches Konkurrenzdenken. Bei den mittleren Unternehmen sind beide Faktoren ausgeglichen. So sind es also vor allem die Großunternehmen, in denen Konkurrenzdruck und Machtansprüche am meisten zum Tragen kommen.

Hemmungen der Mitarbeiter (37%) und eine hohe Dynamik in den Teams mit ständig wechselnden Kollegen (22%) halten die wenigsten für einen bedeutenden Einflussfaktor. Im freien Feld „Sonstige Barriere“ wurde vor allem die mangelnde Priorität bei Führungskräften als negativer Einflussfaktor genannt.

Dem gegenüber steht die Perspektive der Arbeitnehmer. Deren Sichtweise auf Faktoren die den Wissenstransfer behindern, ist im folgenden Diagramm dargestellt.

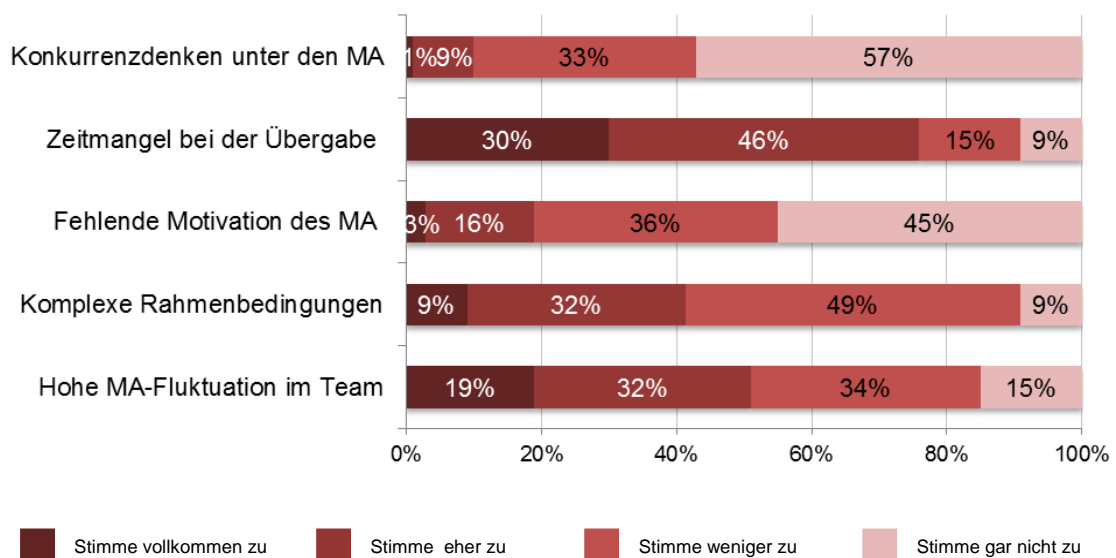


Abbildung 13: Faktoren, die den Wissenstransfer behindern (Arbeitnehmerperspektive)

Vergleicht man die Angaben der Arbeitnehmer mit denen der Unternehmen so fällt sofort auf, dass nur 1% der Befragten angeben, dass ihr eigenes Konkurrenzdenken ein Grund wäre, ihr Wissen nicht zu teilen. Über die Hälfte distanzieren sich von dieser Aussage und sind der Meinung, das Konkurrenzdenken spielt bei der Wissensweitergabe keine Rolle. Aus Unternehmensperspektive ist dieser Faktor jedoch einer der entscheidendsten und auch aus der Literatur geht hervor, dass der Machtfaktor großen Einfluss auf den Wissenstransfer hat. Wie kommt aber diese signifikante Abweichung zustande?

Der wahrscheinlichste Grund dafür ist die Annahme, dass die Arbeitnehmer aus der Sicht des Wissensgebenden urteilen sollten und sich an dieser Stelle nicht zu den meist negativ assoziierten Motiven des Egoismus bekennen wollten.

Für die Arbeitnehmer hat demnach der Zeitmangel im Übergabeprozess den größten negativen Einfluss auf den Wissenstransfer. Anders als die Unternehmen messen die Arbeitnehmer der Mitarbeiterfluktuation ebenfalls einen nicht zu unterschätzenden Wert bei.

Festzuhalten ist also, dass die sozialen Einflussfaktoren wie das Konkurrenzdenken und eine mangelnde Motivation für die Arbeitnehmer einen erheblich geringeren Einfluss haben, wie für die Unternehmen und hier die Meinungen doch stark auseinander gehen. Ob dies bei den positiven Einflussfaktoren ebenso ist, wird nun im folgenden Kapitel untersucht.

4.2.2 Faktoren, die den erfolgreichen Wissenstransfer fördern

Zu den Einflussfaktoren, die sich fördernd auf den erfolgreichen Wissenstransfer auswirken zählen ein vertrauensvolles und offenes Klima im Unternehmen, die Integration des Wissenstrfers in den Arbeitsalltag und die Unternehmensstruktur sowie eine die Einnahme einer Vorbildrolle der Unternehmensleitung und der Führungskräfte beim Wissenstransfer. Hinzu kommt außerdem ein angemessener Ressourceneinsatz inklusive Infrastruktur und zu guter Letzt Anreize wie Boni oder die Erhebung in den Expertenstatus für die Teilnahme am Wissenstransfer.

Eine Übersicht über die Ergebnisse der Unternehmens-Untersuchung liefert das folgende Schaubild.

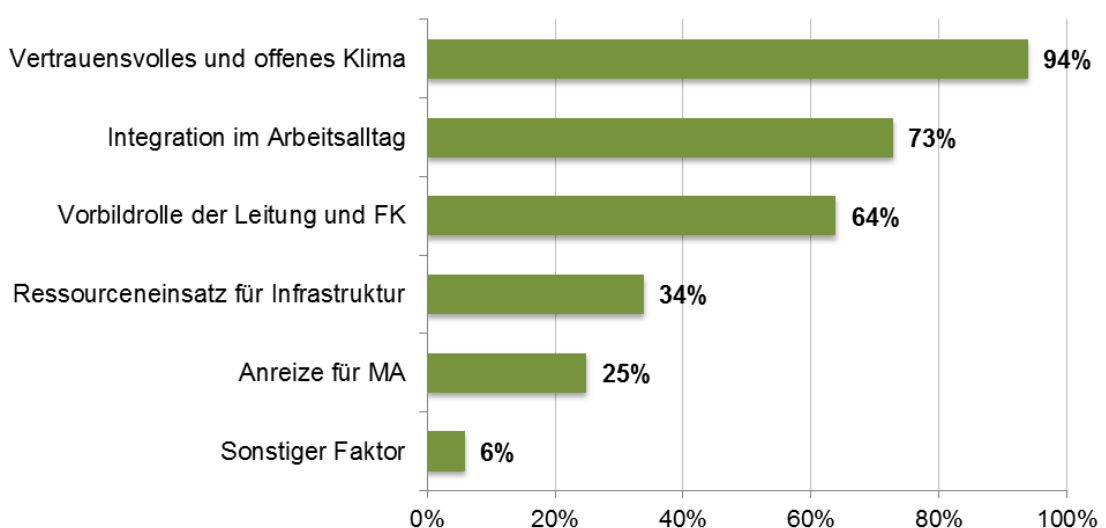


Abbildung 14: Faktoren, die den Wissenstransfer fördern (Unternehmensperspektive)

Klarer Spitzenreiter bei den positiven Einflussfaktoren ist für nahezu jedes Unternehmen ein vertrauensvolles und offenes Klima unter den Mitarbeitern. Immerhin knapp $\frac{3}{4}$ der Befragten hält die Integration des Wissenstransfers in den Arbeitsalltag und die Unternehmensstruktur für besonders förderlich und erfolgversprechend. Auch das Vorleben eines gezielten Wissensaustausches von Seiten der Unternehmensleitung und der Führungskräfte hat laut Untersuchung einen besonders positiven Einfluss.

Weniger bedeutsam sind für die Unternehmen der Ressourceneinsatz oder gar die Schaffung von Anreizen für die Mitarbeiter, um diese zur Teilnahme zu motivieren. Am häufigsten wurde im freien Feld „Sonstiger Faktor“, als weiterer positiver Einflussfaktor, die Sicherstellung eines kontinuierlichen Informationsflusses genannt.

Bei diesen den Wissenstransfer fördernden Faktoren ist die Verteilung der Antworten über alle Unternehmensbranchen und Größen ausgeglichen und einheitlich.

Auch für diese Kategorie gibt die folgende Abbildung Aufschluss darüber, welche Faktoren die Arbeitnehmer in der Position des Wissensgebendem für besonders bedeutsam halten.

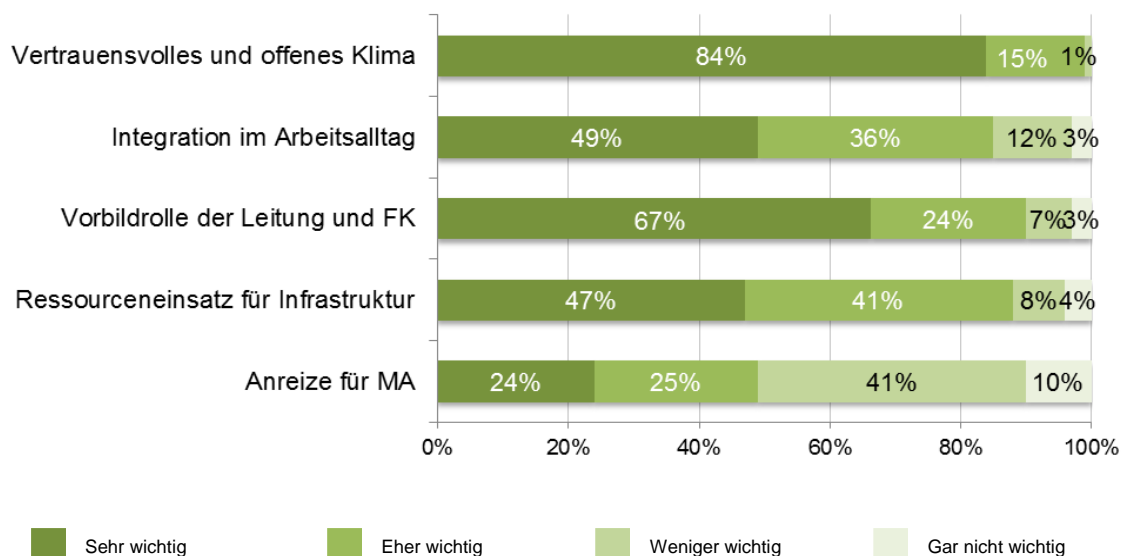


Abbildung 15: Faktoren, die den Wissenstransfer fördern (Arbeitnehmerperspektive)

Wie dem Diagramm zu entnehmen ist, spielt auch für die Arbeitnehmer das Unternehmensklima eine sehr große Rolle und ist keinem der Befragten „gar nicht wichtig“. Anders als bei den Unternehmen ist den Arbeitnehmern jedoch die Vorbildrolle der Vorgesetzten um einiges wichtiger, als die Integration des Wissenstransfers in den Arbeitsalltag. Dieser liegt etwa gleichauf mit einem angemessenen Ressourceneinsatz für Software und Infrastruktur.

Obwohl man annehmen könnte, dass den Mitarbeitern als Nutznießer von Anreizen und Belohnungen dieser Faktor relativ wichtig ist, so scheint dieser Faktor den wenigsten Umfrage-Teilnehmern wichtig zu sein. Hier finden sich sogar die meisten „gar nicht wichtig“-Angaben.

Anders als bei den negativen Einflussfaktoren stimmt in dieser Kategorie die Sichtweise der Unternehmen mit der der Arbeitnehmer überwiegend überein.

5 Schlussbetrachtung

Die Recherche zu dieser Arbeit hat deutlich gemacht, dass bereits viele Unternehmen das mit Wittgensteins Zitat verbundene Problem („Wenn einer es weiß, weiß es keiner“) erkennen und teilweise bereits entsprechende Maßnahmen und Vorkehrungen treffen. Wie sich an der steigenden Zahl von Veröffentlichungen und Seminarangeboten ablesen lässt, stößt das Gebiet des Wissensmanagements - mit all seinen zugehörigen Fragestellungen - auch in der Forschung auf zunehmendes Interesse.

Um das explizite Wissen in Unternehmen zu sichern, genügt nach derzeitigem Stand der Forschung in vielen Fällen dessen schriftliche Dokumentation in Datenbanken oder Berichten, da dieses von seinem Träger relativ einfach zu separieren ist. Hier greift beispielsweise das drei-Phasen-Modell des Wissenstransfers von Krogh und Köhne sehr gut. Nach wie vor schwierig bleibt jedoch die Erfassung des impliziten Wissensschatzes, da hier erheblich mehr Aufwand beim Transfer betrieben werden muss. Ein Patentrezept für den universellen und in der Praxis ideal umzusetzenden Wissenstransfer besteht hierfür nur bedingt und so bleibt potenziellen Anwendern nur die Möglichkeit auf bestehende Ansätze aufzubauen, diese an die individuellen Bedürfnisse des eigenen Unternehmens anzupassen oder gar neue Lösungen zu entwickeln. Die Berücksichtigung der wichtigsten Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer kann hierbei Orientierung geben und helfen mögliche Problemzonen schon im Voraus auszuloten.

Betrachtet man die Ergebnisse der für diese Arbeit durchgeführten empirischen Untersuchung noch einmal im Gesamtzusammenhang so fällt auf, dass es vor allem die sozialen und managementbezogenen Einflussfaktoren sind, die sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitnehmer eine entscheidende Rolle bei der Wissensweitergabe spielen. Die Faktoren, die die Technik und Ressourcen betreffen, scheinen hier weniger ausschlaggebend zu sein. Für die Implementierung von Wissenstransfer-Maßnahmen ist dieses Resultat nicht unbedeutend, denn gerade ein vertrauensvolles, solidarisches und offenes Unternehmensklima scheint für deren Akzeptanz und nachhaltigen Erfolg Grundvoraussetzung zu sein. Dieser Faktor ist jedoch zugleich auch einer der am schwersten zu steuernden Faktoren. Möchte man hier als Verantwortlicher ansetzen und gegebenenfalls etwas verändern, so muss einem bewusst sein, dass das Empfinden des Unternehmensklimas etwas sehr subjektives ist, welches sich oftmals über einen langen Zeitraum aufgebaut hat. Einen schnelleren Erfolg verspricht

daher das Einnehmen einer Vorbildrolle der Führungskräfte, welche für die Arbeitnehmer an zweiter Stelle nach dem Unternehmensklima steht. Hier kann auf kleinerer Ebene und sehr punktuell die Wahrnehmung der im Unternehmen herrschenden Wissenskultur beeinflusst, sichtbar und erlebbar gemacht werden.

Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang auch, dass äußere Anreize (zum Beispiel in Form von Lob und Belohnung) für die Teilnehmer am Wissenstransfer nur eine eher geringe Bedeutung haben. Im Hinblick auf etwaige Investitionen kann das für Unternehmen bedeuten, dass sie in diesem Bereich gegebenenfalls weniger Ressourcen einplanen müssen, als vielleicht zunächst angenommen.

Ein zu erwartendes aber nicht weniger wichtiges Ergebnis ist die auf beiden Seiten vertretene Sichtweise, dass mangelnde Zeit bei der Wissensübergabe einer der entscheidendsten negativen Einflussfaktoren ist. Daher lohnt es sich diesen bei der Planung und Durchführung des Wissenstransfers besonders zu berücksichtigen und bei Bedarf zu optimieren. Räumt ein Unternehmen der Übergabe entsprechend Zeit ein, kann durch diese Vorkehrung bereits viel gewonnen werden und spätere Ausbesserungsmaßnahmen bleiben im Idealfall erspart.

Der Einflussfaktor des Konkurrenzgedankens, ist der Faktor an dem sich beide Perspektiven scheinbar am meisten unterscheiden. Obwohl die Arbeitnehmer angaben, dass das eigene Konkurrenzdenken für die Wissensweitergabe unbedeutend ist, kann hier davon ausgegangen werden, dass diese Aussagen zur Beschönigung des Ergebnisses beitragen sollten. Denn aus der Unternehmenssicht und der einschlägigen Literatur geht hervor, dass diese Machtgedanken zwischen den Mitarbeitern sehr wohl Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft beim Wissenstransfer ausüben. Abhilfe kann hier die entsprechende Achtung und Anerkennung des Wissens der einzelnen Mitarbeiter schaffen. Von allen Beteiligten sollte daher ein Gefühl vermittelt werden, das dem Wissensträger offenbart, dass er keine Nachteile zu fürchten hat oder sich gar ersetzbar macht, wenn er sein Wissen teilt.

Festzuhalten bleibt, dass auf einen gelungenen und nachhaltigen Wissenstransfer - dieser Untersuchung nach - vor allem zwischenmenschliche Faktoren den größten Einfluss haben. Vertrauen und Wertschätzung, zwischen den Individuen in einem Unternehmen, bilden hier das Grundgerüst und können den gegenseitigen Austausch fördern, bei Nichtexistenz jedoch auch erheblich behindern. Das Management eines Unternehmens kann hier gezielt eingreifen und dazu beitragen, diese Attribute bei den eigenen Mitarbeitern hervor zu heben. Der Einsatz technischer Lösungen könnte demnach vor allem als Unterstützungsmaßnahme betrachtet werden und sollte, im Hinblick

auf Nachhaltigkeit, nicht als alleiniges Mittel für den Wissenstransfer angewendet werden.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Gedruckte Quellen:

Barmeyer, Christoph/ Würfl, Konstantin (2012): Wissenstransfer während der Kaffeepause? Was wir von italienischen Unternehmen lernen können, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Vol. 81, S.348-353

Mertins, Kai/ Seidel, Holger, Hrsg. (2009): Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen, Lösungen, Praxisbeispiele. Berlin, Heidelberg, Springer

North, Klaus (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. Aufl. Wiesbaden, Gabler

Peinl, Rene (2006): A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry, in: Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Band 2, S.389-401

Probst, Gilbert/ Raub, Steffen/ Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler

Probst, Gilbert/ Raub, Steffen/ Romhardt, Kai (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. Wiesbaden, Springer Gabler

Schmid, Hedwig (2013): Barrieren im Wissenstransfer. Ursachen und deren Überwindung. Wiesbaden, Springer Gabler

Schultz-Wild, Lore/ Böhle, Fritz (2006): Mit Verstand und allen Sinnen. Arbeiten im turbulenten Umfeld. Was erfolgreiche Profis „anders“ machen. Bielefeld, Bertelsmann

Seiler, Thomas Bernhard/ Reinmann, Gabi (2004): Der Wissensbegriff im Wissensmanagement. Eine strukturgenetische Sicht, in: Reinmann, Gabi/ Mandl, Heinz: Psy-

chologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden. Göttingen, Hogrefe, S.11-23

Statistisches Bundesamt, Hrsg. (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden, Statistisches Bundesamt

Stocker, Alexander/ Tochtermann, Klaus (2010): Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen. Wiesbaden, Gabler

Surenbrock, Sonja (2008): Wissensmanagement. Faktoren der Wissensteilung in deutschen Großunternehmen. Hamburg, Kovac

Thiel, Michael (2002): Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Wiesbaden, Springer

Tücke, Manfred (2003): Grundlagen der Psychologie für (zukünftige) Lehrer. Münster, Lit-Verlag

Werner, Matthias (2004): Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen. Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

Wesoly, Michael (2005): Wissen verlieren ist nicht schwer. Methoden und Instrumente zur Wissensbewahrung in Unternehmen, in: BFT international 71, Nr. 3, S.46-51

Elektronische Quellen:

Berwanger, Jörg Dr. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Unternehmen. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmen.html> (14.12.2014)

Brey, Hans-Michael Dr. (2013): Wissensverlust durch Mitarbeiterverrentung. Mögliche Antworten der Branche, in: DW die Wohnungswirtschaft, Nr. 3, S.66-68. URL: http://www.bba-campus.de/fileadmin/user_upload/downloads/Presse/DW_03_13_Artikel_Brey.pdf (20.12.2014)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): Strukturelle Entwicklungen. URL: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Industrie/Industriention-Deutschland/strukturelle-entwicklungen.html> (14.12.2014)

Competence Center Wissensmanagement (o.J.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. URL: <http://www.wissensmanagement.fraunhofer.de/leistungsangebot/prozessorientiertes-wm/> (20.12.2014)

Daimler AG (2014): Space Cowboys sind bei Daimler seit einem Jahr erfolgreich im Einsatz. URL: <http://www.daimler.com/dccom/0-5-7153-49-1699122-1-0-0-0-0-0-9293-7145-0-0-0-0-0-0-0.html> (20.12.2014)

Daimler Communications (2014): „Space Cowboys“ Initiative voller Erfolg. Positives Feedback der Daimler Senior Experts. URL: <http://media.daimler.com/dcmedia/0-921-614216-49-1758087-1-0-1-0-0-0-0-0-0-1-0-0-0-0-0.html> (20.12.2014)

Ernst, Gerhard (2007): Der Wissensbegriff in der Diskussion, in: Information Philosophie, Nr. 3, S.38-48. URL: <http://www.information-philosophie.de/?a=1&t=590&n=2&y=1&c=49> (20.12.2014)

Europäische Kommission (2003): Definition von KMU. Was ist ein KMU? URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm (20.12.2014)

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Die Wissenstreppe. URL: <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenstreppe.rsys> (20.12.2014)

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Der Wissenswürfel. URL: <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenswuerfel.rsys> (20.12.2014)

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (o.J.): Ziele des Wissensmanagements. URL: <http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/ziele/ziele.rsys> (20.12.2014)

Frost, Jetta Dr. Prof. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Wissensmanagement. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html> (20.12.2014)

Kosz, Alexander (2007): Wissenschafts- und erkenntnistheoretische Grundlagen des Wissensmanagements. Michael Polanyis Konzept des „Tacit Knowing“, Diplomarbeit Fachhochschule Eisenstadt. URL: <http://opac.fh-burgenland.at/repository/diplomarbeiten/AC06015841.pdf> (20.12.2014)

Köpff, Nathalie (2012): Wissensmanagement und Handbücher im Finanzsektor. Ein Wiki mit Blog für die Kreissparkasse Saalfeld-Rudolstadt, in: Hallo Welt Blog [Weblog], 10.12.2012. URL: <http://blog.hallowelt.biz/2012/12/10/wissensmanagement-und-handbuecher-im-finanzsektor-ein-wiki-mit-blog-fur-die-kreissparkasse-saalfeld-rudolstadt/> (20.12.2014)

Lehrstuhl für Innovationsmanagement und Entrepreneurship/ experience network GmbH (2013): Erfolgsfaktoren zur Steuerung impliziten Wissenstransfers in Unternehmen. Eine qualitative Studie zum Reifegrad von persönlichem Wissens- und Erfahrungstransfer im Enterprise 2.0. URL: <https://www.uni-potsdam.de/ime/images/Studie-Erfahrungsaustausch.pdf> (20.12.2014)

Möller, Peter (o.J.): Ludwig Wittgenstein. URL: <http://www.philolex.de/wittgens.htm> (14.12.2014)

Navigium, Latein-Wörterbuch (o.J.): transferre. URL: <http://www.navigium.de/latein-woerterbuch.php?form=transferre> (20.12.2014)

Reinmann, Gabi (2009): Studententext Wissensmanagement. URL: http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studententext09.pdf (20.12.2014)

Robert Bosch GmbH (2009): Bosch Management Support verfügt über 26000 Jahre Erfahrung. Senior Experts weltweit für Bosch im Einsatz. URL: <http://www.bosch-presse.de/presseforum/details.htm?txtID=4269&locale=de> (20.12.2014)

Sarnitz, Anja (2012): Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer in Projektübergabeprozessen und Handlungsoptionen für Optimierungen von Projektübergaben. Dissertation Universität Stuttgart. URL: <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2012/7058/> (20.12.2014)

Sauer, Christian (2012): Endlich mehr Zeit fürs Geschäft durch Web 2.0. Die Kreis-sparkasse Saalfeld knackt ihre Wissenssilos und findet einen neuen Umgang mit Regeln, in: FCH Blog [Weblog], 04.12.2012. URL: <http://blog.fc-heidelberg.de/2012/12/04/endlich-mehr-zeit-furs-geschafft-durch-web-2-0/> (20.12.2014)

Siepermann, Markus Dr. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Expertenwissen. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/expertenwissen.html> (20.12.2014)

Siepermann, Markus Dr. (o.J.): Gabler Wirtschaftslexikon. Enterprise 2.0. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/enterprise-2-0.html> (20.12.2014)

Spektrum der Wissenschaft (o.J.): Lexikon der Psychologie. Intrinsische Motivation. URL: <http://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/intrinsische-motivation/7421> (20.12.2014)

Weber, Susanne Theresia (2013): Wissensmanagement beim altersbedingten Berufsausstieg von Fach- und Führungskräften. Eine Exploration. Dissertation Universität Duisburg-Essen. URL: http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-33129/Dissertation_Weber_%202013.pdf (20.12.2014)

WiPro Methodendatenbank (o.J.): Wissenskarten. URL: <http://www.innovationsmethoden.info/methoden/wissenskarten> (20.12.2014)

Wirtschaft und Schule (2011): Wirtschaftslexikon. Wissensgesellschaft. URL: <http://www.wirtschaftundschule.de/lehrerservice/lexikon/w/wissensgesellschaft/> (14.12.2014)

Anhang A: Fragebogen „Unternehmen“

Die nachfolgenden Screenshots bilden alle Fragen der Online-Umfrage für die Zielgruppe „Unternehmen“ ab.

"Damit das Wissen nicht verloren geht..."



Liebe/r Teilnehmer/in,

ich freue mich, dass Sie auf den Link dieser Umfrage geklickt haben.

Mit dem Ausfüllen dieses kurzen Fragebogens unterstützen Sie eine Bachelor-Thesis der Hochschule der Medien in Stuttgart und tragen dazu bei eine wichtige Forschungsfrage zu fundieren. Die erhobenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erfasst, absolut vertraulich behandelt und nur in statistisch zusammengefasster Form dargestellt. Die Befragung ist anonym.

Falls Sie nach Auswertung eine Zusendung der Ergebnisse wünschen, können Sie am Ende der Umfrage gerne eine Mail-Adresse hinterlassen.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



Zur Erläuterung:

Wissenstransfer = Die zielgerichtete und organisierte Übertragung von (Experten-)Wissen von einem Mitarbeiter auf einen oder mehrere Kollegen, um dieses Wissen zu erhalten.

* 1. Welchen Stellenwert hat der Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen?

- ☐ sehr wichtig
- ☐ ziemlich wichtig
- ☐ eher wichtig
- ☐ weniger wichtig
- ☐ spielt keine Rolle

* 2. Gibt es in Ihrem Unternehmen spezielle Personen oder Bereiche, die sich mit dem Thema Wissenstransfer auseinandersetzen?

- ☐ Ja
☐ Nein

* 3. Durch welche der folgenden Maßnahmen wird von Seiten Ihres Unternehmens der Wissenstransfer sichergestellt?

Mehrfachauswahl möglich

- ☐ Patenmodell/Altersgemischte Teams
- ☐ Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter für die Thematik (z.B. durch Info-Material, Vorträge, Beiträge im Intranet,...)
- ☐ Wissensportal (z.B. Bereich im Intranet mit speziellen Informationen und Angeboten,...)
- ☐ Wissensmanagement-Software (z.B. Datenbanken, Wikis,...)
- ☐ "Senior-Expert"-Programm für befristete Einsätze (d.h. Experten aus dem Ruhestand holen)
- ☐ Social-Media-Anwendungen (z.B. Blogs/Chats um die Kommunikation und den Informationsaustausch zu erleichtern und zu fördern)
- ☐ Gar keine Maßnahmen
- ☐ Sonstige Maßnahmen

* 4. Ein erfolgreicher Wissenstransfer zeichnet sich vor allem dadurch aus, wie schnell und effizient das neu erworbene Wissen von einem Mitarbeiter eigenständig angewendet werden kann. Wie erfolgreich schätzen Sie den Wissenstransfer in Ihrem Unternehmen insgesamt ein?

- ☐ sehr erfolgreich
- ☐ überwiegend erfolgreich
- ☐ ziemlich erfolgreich
- ☐ etwas erfolgreich
- ☐ nicht erfolgreich



* 5. Welche 3 Faktoren wirken sich aus Sicht Ihres Unternehmens besonders positiv auf einen erfolgreichen Wissenstransfer aus?

Bitte genau 3 Antworten auswählen

- ☐ Strategische Einbettung des Wissenstransfers in die Unternehmenskultur und Vorbildrolle der Unternehmensleitung
- ☐ Integration des Wissenstransfers in den Arbeitsalltag (d.h. kein Zeitverlust)
- ☐ Anreize für Mitarbeiter zur Wissensweitergabe (z.B. Boni, Expertenstatus, öffentliche Wertschätzung, neue Aufgaben,...)
- ☐ Entsprechender Ressourceneinsatz für eine geeignete Infrastruktur (z.B. Tools/Programme, Workshops,...)
- ☐ Ein offenes und vertrauensvolles Klima unter den Mitarbeitern und im Unternehmen
- ☐ Sonstiger Faktor



* 6. Welche 3 Faktoren wirken sich aus Sicht Ihres Unternehmens besonders negativ auf einen erfolgreichen Wissenstransfer aus?

Bitte genau 3 Antworten auswählen

- ☐ Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitern („Wissen ist Macht“)
- ☐ Hemmungen der Mitarbeiter (Angst vor „dummen“ Fragen, Scheu vor Hierarchiegrenzen)
- ☐ Komplexe Rahmenbedingungen (z.B. viele verschiedene Fachbereiche, unterschiedlich qualifizierte Mitarbeiter, viele Standorte,...)
- ☐ Hohe Mitarbeiterfluktuation (dynamische vs. statische Teams)
- ☐ Zeitmangel bei der Übergabe des Wissens
- ☐ Motivation des einzelnen Mitarbeiters sein Wissen zu teilen (Entlassung vs. freiwillige Stellenaufgabe)
- ☐ Sonstiger Faktor



* Zum Abschluss benötige ich nur noch 2 Angaben für die statistische Auswertung

1. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

- ☐ Agentur, Werbung, Marketing
- ☐ Automobilindustrie, Fahrzeugbau/-zulieferer
- ☐ Banken, Finanzdienstleister
- ☐ Baugewerbe/-industrie
- ☐ Chemieindustrie
- ☐ Druck-, Papier, Verpackungstechnik
- ☐ Elektrotechnik, Feinmechanik
- ☐ Freizeit, Touristik, Kultur und Sport



* 2. Anzahl der Beschäftigten in Ihrem Unternehmen

- ☐ 1-49
- ☐ 50-249
- ☐ 250-1000
- ☐ >1000



Das war's auch schon!

Falls Sie eine Zusendung der Ergebnisse wünschen, können Sie an dieser Stelle eine Mail-Adresse hinterlassen, an die diese übermittelt werden.

Ja, senden Sie die Ergebnisse nach der Auswertung an

Anhang B: Fragebogen „Arbeitnehmer“

Die nachfolgenden Screenshots bilden alle Fragen der Online-Umfrage für die Zielgruppe „Arbeitnehmer“ ab.

"Damit das Wissen nicht verloren geht..."



Liebe/r Teilnehmer/in,

verlässt ein Mitarbeiter sein Unternehmen z.B. aufgrund eines Stellenwechsels oder dem Eintritt in die Rente, gehen dem Unternehmen oft auch erfolgskritisches Wissen und Erfahrungen, die im Kopf des Mitarbeiters ruhen, verloren.

Um diesem Problem entgegen zu wirken, sollte von Seiten des Unternehmens eine zielgerichtete Übergabe dieses Wissens zwischen einem oder mehreren Mitarbeitern gewährleistet sein. Von welchen Faktoren der Erfolg einer solchen Wissensübergabe dabei maßgeblich beeinflusst wird, ist Teil dieser Untersuchung.

Mit dem Ausfüllen dieses kurzen Fragebogens (ca. 6 Minuten) unterstützen Sie eine Bachelor-Thesis der Hochschule der Medien in Stuttgart und tragen dazu bei eine wichtige Forschungsfrage zu fundieren. Diese Befragung ist selbstverständlich anonym und Ihre Angaben werden absolut vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!



* 1. Wenn ich mein Wissen an Kollegen weitergeben soll, ist für mich besonders wichtig...

Bitte zu jeder Aussage eine Angabe machen

	stimme nicht zu	stimme weniger zu	stimme eher zu	stimme vollkommen zu
..., dass dies Teil der Unternehmenskultur ist und von der Führungsebene vorgelebt und angeleitet wird	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..., dass ich die Wissensübergabe in meinen Arbeitsalltag integrieren kann (d.h. keine zusätzliche Aufgabe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..., dass dies von Seiten des Unternehmens gewürdigt wird (z.B. durch Boni, neue Aufgaben, öffentliches Lob, Expertenstatus...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..., dass das Unternehmen Ressourcen einsetzt, um eine geeignete Infrastruktur für den Wissensaustausch zu schaffen (z.B. Software)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..., dass ein offenes und vertrauensvolles Klima unter den Mitarbeitern und im Unternehmen herrscht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstiges Bedürfnis:

* 2. Wenn ich mein Wissen an Kollegen weitergeben soll, hindert mich daran vor allem...

Bitte zu jeder Aussage eine Angabe machen

	stimme nicht zu	stimme weniger zu	stimme eher zu	stimme vollkommen zu
...der Gedanke für das Unternehmen verzichtbarer zu sein, da ich dann nicht mehr der/die Einzige mit diesem Wissen bin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...eine komplexe Unternehmensstruktur (z.B. viele Fachbereiche, viele Standorte oder unterschiedlich qualifizierte Mitarbeiter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...eine hohe Mitarbeiterfluktuation mit ständig wechselnden und neuen Kollegen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
...die mangelnde Zeit aufgrund eines straffen Arbeitsalltag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
..., dass ich mein Wissen nicht freiwillig weitergebe (z.B. weil ich die Stelle nicht aus freien Stücken aufgebe)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sonstige Barriere:

* 3. An dieser Stelle sind beispielhaft 5 Maßnahmen für einen gezielten Wissensaustausch aufgeführt. Falls Sie selbst mit einer oder mehrerer dieser Maßnahmen Erfahrungen gemacht haben, beurteilen Sie bitte jeweils wie hilfreich diese war, um Wissen über eine neue Aufgabe/Position zu erwerben.

	nicht hilfreich	weniger hilfreich	etwas hilfreich	sehr hilfreich	Keine Erfahrung
Patenmodell (z.B. eigener Betreuer der in neue Aufgaben einführt und unterstützt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Altersgemischte Teams (Jung und alt arbeiten neben- und lernen voneinander)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensmanagement-Software (z.B. Datenbanken/Wikis mit Informationen oder Dokumenten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
"Senior-Expert"-Programme für befristete Einsätze (Experten im Ruhestand liefern Unterstützung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Social-Media-Anwendungen (z.B. Blogs/Chats, um die Kommunikation und den Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens zu erleichtern)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



* Zum Abschluss benötige ich nur noch ein paar Angaben für die statistische Auswertung

1. Alter

- ☐ 18-25 Jahre
- ☐ 26-35 Jahre
- ☐ 36-45 Jahre
- ☐ 46-55 Jahre
- ☐ über 55 Jahre

* 2. Geschlecht

- ☐ Männlich
- ☐ Weiblich



* 3. Mitarbeiteranzahl in Ihrem Unternehmen

- ☐ 1-49
- ☐ 50-249
- ☐ 250-1000
- ☐ > 1000

* 4. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

Das war's auch schon!

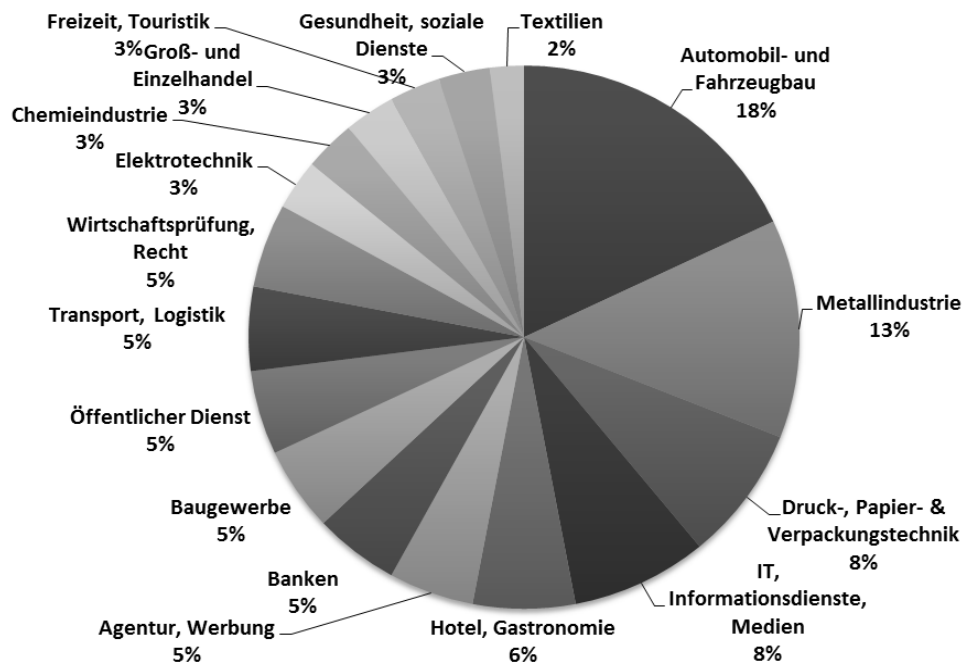
Vielen lieben Dank, dass Sie sich die Zeit genommen und mich bei dieser Untersuchung unterstützt haben!

Anhang C: Demografische Angaben

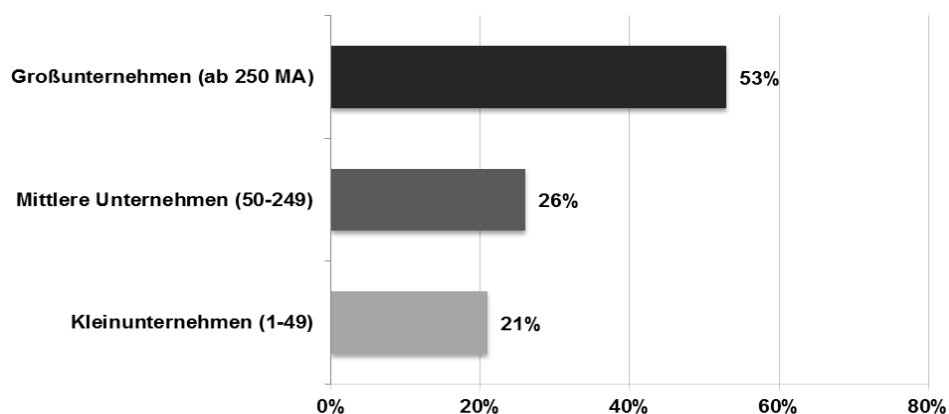
Die folgenden Diagramme beinhalten alle erhobenen demografischen Angaben der Umfrage-Teilnehmer.

Zielgruppe Unternehmen (69 Teilnehmer):

1. Branchenzugehörigkeit der Teilnehmer

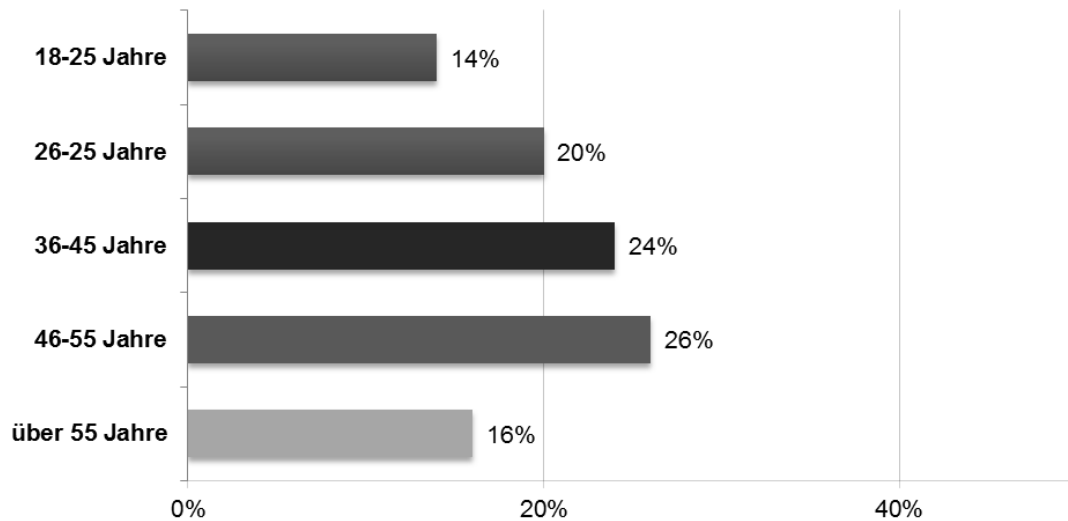


2. Unternehmensgröße der Teilnehmer

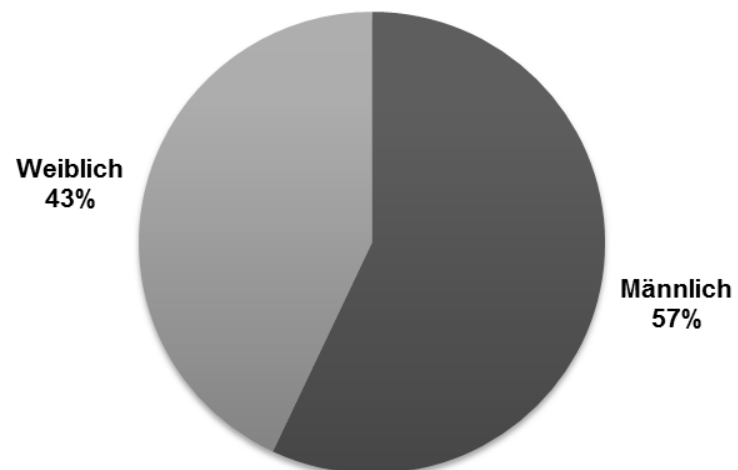


Zielgruppe Arbeitnehmer (75 Teilnehmer):

1. Altersklassen der Teilnehmer



2. Geschlecht der Teilnehmer



3. Unternehmensgröße der Teilnehmer

